

Projektinhallintamallin kehittäminen Concreto Agencylle

Pia-Maria Moilanen



Tekijä(t) Pia-Maria Moilanen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma 2020	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Projektinhallintamallin kehittäminen Concreto Agencylle	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 4
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona mainostoimistolle nimeltä Concreto Agency. Työ käsittelee projektinhallintamallin kehittämistä nuorelle yritykselle, jonka toimintatavat asiakasprojektien hallinnassa eivät ole vielä vakiintuneet. Concreto Agency on monipuolinen luova mainostoimisto, joka tuottaa muun muassa konseptisuunnitteluita, strategista suunnittelua, brändien kehittämistä ja uudistuksia sekä viihteellisiä sisältöjä. Opinnäytetyön aihe kumpuaa aidosta kehittämistarpeesta ja se ideoitiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tehokas projektinhallintamalli sekä kehittää projektinhallintaan liittyviä viestintäkeinoja. Tiedonhaun ja tutkimuksen kautta tarkoituksena oli kehittää projektinhallintamalli, joka tukisi tulevien projektien toteuttamista ja toisi projektinhallinnalle selkeät raamit. Projektinhallintamalli kehitettiin erityisesti vastaamaan media-alalla toimivan yrityksen tuotantojen projektinhallinnallisia tarpeita.</p> <p>Työn tietoperustassa käsitellään toimialan nykytilannetta ja projektien hallintaa yrityksen ja toimiston välillä. Työn keskeisiä lähteitä olivat toimeksiantajan työntekijöiden haastattelut, kirjat ja artikkelit. Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu.</p> <p>Tutkimuksen ajankohta oli vuoden 2019 joulukuu ja 2020 tammi-huhtikuu.</p> <p>Tuotoksena opinnäytetyöstä syntyi mainostoimistolle sopiva projektinhallintamalli sekä dokumenttimalleja, joita yritys voi hyödyntää projektien eri vaiheissa.</p>	
Asiasanat projektinhallinta, projektinhallintamalli, startup, markkinointiviestintä, mainostoimisto	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Opinnäytetyön luonne ja rakenne.....	2
2	Markkinointivihdetoimisto Concreto Agency	4
2.1	Projektinhallinnan prosessi yrityksessä.....	5
2.1.1	Projektin vaiheet.....	5
2.1.2	Dokumentointi.....	7
2.1.3	Projektinhallinnan työkalut.....	7
2.1.4	Kehityskohteet	8
3	Katsaus toimialaan	10
3.1	Markkinointiviestinnän toimistot.....	11
3.2	Toimialan nykytilanne	13
3.3	Markkinointiviestinnän ulkoistaminen	14
4	Projektinhallinta toimiston ja asiakasyrityksen välillä	17
4.1	Projektin vaiheet	17
4.1.1	Valmistelu	18
4.1.2	Suunnittelu.....	18
4.1.3	Toteuttaminen.....	21
4.1.4	Päätös.....	21
4.2	Projektipäällikön rooli projektinhallinnassa.....	21
4.3	Yhteistyön aloitus.....	23
4.4	Yhteistyön arviointi.....	24
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	25
5.1	Haastattelut.....	25
5.2	Haastatteluteemat ja kysymykset.....	26
5.3	Tiedonkeruu	27
5.4	Aineiston analyysi	27
6	Tulokset	29
6.1	Concreto Agency	29
6.1.1	Projektinhallinnan nykytila – projektinhallinnan vaiheet	29
6.1.2	Projektinhallinnan nykytila – kehityskohteet	30
6.1.3	Asiakasprojektiin liittyvä viestintä	31
6.1.4	Projektinhallinnan järjestelmät ja ohjelmat.....	32
6.2	Asiakasyritys A.....	33
6.2.1	Projektinhallinnan nykytila – projektinhallinnan vaiheet	33
6.2.2	Projektinhallinnan nykytila – kehityskohteet	34
6.2.3	Projekteihin liittyvä viestintä asiakkaan suuntaan.....	34

7	Projektinhallintamallin kehittäminen.....	35
7.1	Haastattelujen yhteenveto	35
7.2	Projektinhallintamalli	36
7.2.1	Projektin käynnistäminen	37
7.2.2	Esituotanto.....	38
7.2.3	Toteutus.....	43
7.2.4	Päätös.....	43
7.3	Projektinhallintamallinnus	44
8	Arviointi.....	46
	Lähteet	48
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Tilausvahvistus	53
	Liite 2. Sisäinen brief – myynnistä tuotantoon	54
	Liite 3. Projektisuunnitelma	55
	Liite 4. Call Sheet -malli	56

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tutkii puolitoista vuotta sitten perustetun markkinointiviihdetoimisto Concreto Agencyn projektinhallintaa asiakasyritysten toimeksiantojen parissa. Projektinhallinta on olennainen osa jokaisen erityisesti asiakasyritysten parissa työskentelevän yrityksen toimintaa ja osaamista. Projektinhallinnan systemaattiset johtamistavat ja menetelmät ovat avaintekijöitä projektin onnistumiselle. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 26.) Projektinhallinnan toteutus, sen määrittäminen tai vastuun jako yrityksen sisällä saattaa olla monesti piilevä ongelma, jota yritys ei tunnista itsessään ja tällöin vaikeuttaa yrityksen kehittymistä entisestään. Hain itse Concreto Agencylle työharjoittelijaksi 100 päivän työharjoittelujaksoon projektikoordinaattorin rooliin maaliskuussa 2019. Noin viiden kuukauden pituisen työharjoittelun jälkeen työsuhteeni vakinaistettiin ja työnimikkeeni on ollut syyskuusta 2019 lähtien projektipäällikkö.

Valitsin Concreto Agencyn projektinhallinnan tutkimuksen kohteeksi, sillä nuoren yrityksen toimintatavat ja mallit eivät ole vielä vakiintuneet ja tutkimukseni aikana on tarkoitus löytää ratkaisuja ja valmiita toimintamalleja yrityksen projektinhallinnan helpottamiseksi – tätä kautta tuoden arvoa toimeksiantajalle. Olen työsuhteeni aikana itse pyrkinyt kehittämään projektinhallintaa yrityksen sisällä ja keksinyt keinoja ongelmien ratkaisuihin, mutta en ole vielä kehittänyt mitään vakiokaavaa, jota muutkin voisivat hyödyntää. Jokainen projekti on omanlaisensa, mutta opinnäytetyön tarkoitus on rakentaa projektinhallintamalli, joka toimii erityisen hyvin mainostoimistossa, eli hyvin pitkälti videotuotannoissa ja jota voi myös soveltaa tarpeen mukaan projektista toiseen. Koemme toimeksiantajan kanssa, että yhteisen projektinhallintamallin kehittäminen on hyödyllistä yritykselle myös erityisesti silloin kun yritykseen astuu uusia työntekijöitä. Yhteistyö asiakasyritysten kanssa on tärkeä osa projektinhallintaa ja opinnäytetyöni pyrkiikin kehittämään projektinhallintaa myös asiakkaiden näkökulmat huomioon ottaen. Tutkimukseni kehittää samalla omaa ammattiosaamistani, sekä tukee tulevaisuuden työskentelyäni yrityksessä. Tutkimus on ajankohtainen sillä yrittäjyys ja startup -henkiset yritykset ovat yleistyneet ja kiinnostavat yhä enemmän. Nuorten yritysten kiinnostavuudesta kertoo esimerkiksi Helsingin messukeskuksessa järjestettävä startup -tapahtuma Slush, jonka osallistujamäärä on kasvanut vuodesta vuoteen, keräten 25 000 osallistujaa vuonna 2019 (Slush 2019).

Opinnäytetyöni voi toimia myös ohjenuorana aloitteleville yrittäjille tai startupin perustajille projektinhallinnan pariin. Projektinhallinnasta on kirjoitettu opinnäytetöitä aikaisemminkin eri näkökulmista, mutta erityisesti nuoren yrityksen vakiintumattoman projektinhallinnan kehityskohtiin ja markkinointiviestinnän alaan keskittyvää opinnäytetyötä ei ole vielä tehty. Aineiston keruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, joihin

osallistuu Concreto Agency:n asiakasyrityksen edustajat sekä kaksi yrityksen perustajaosakasta. Lähteinä toimivat haastattelut, kirjat ja nettiartikkelit.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle Concreto Agencylle tehokas projektinhallintamalli sekä kehittää projektinhallintaan liittyviä viestintäkeinoja. Tavoitteena on kehittää pysyvä projektinhallintamalli, jonka pohjalta asiakasprojektit pystytään helposti aloittamaan ja joiden avulla asiakasprojekteja pystytään jatkossa seuraamaan, johtamaan ja toteuttamaan systemaattisesti. Mallia kehitetään ottaen huomioon sekä toimeksiantajan, että asiakasyrityksen näkökulmat. Projektinhallintamallin tavoitteena on myös edistää yrityksen kasvua ja auttaa tulevia työntekijöitä pääsemään helpommin työhön kiinni. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuotoksena syntynyt mallia voidaan hyödyntää Concreto Agencylla heti ja kehitettyä mallia voi hyödyntää myös mahdollisesti kuka tahansa alan toimija. Mallia voidaan myös soveltaa projektista riippuen ja kehittää lisää tulevaisuudessa. Toimeksiantajan toiveena opinnäytetyöltä on saada järjestelmällinen toimintatapa ja toimintamalli, joka olisi dokumentoitu kirjallisesti. Yrityksellä tulisi sen kautta säilyä läpinäkyvyys projektin kulusta, kuluista ja ajankäytöstä. (Vaittinen 9.4.2020.)

Työn kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat:

Millainen on yrityksen tämän hetkinen asiakasprojektin hallinnan malli?

Millaisia haasteita asiakasprojektien hallintaan liittyy tällä hetkellä?

Mitä viestintään liittyviä haasteita projektinhallintaan liittyy?

Millaisia projektinhallintaan liittyviä kehittämistarpeita asiakasyrityksellä on?

1.2 Opinnäytetyön luonne ja rakenne

Opinnäytetyössäni on sekä tutkimuksellisen opinnäytetyön piirteitä laadullisin menetelmin, että toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä. Tutkimuksellinen opinnäytetyö tarkoittaa toteutustapaa, jossa pureudutaan työelämässä kohdattavaan ongelmaan tai kysymyksiin, tekemällä esimerkiksi haastatteluja tai kyselyjä. Tutkimuksellinen opinnäytetyö voi sisältää tyypillisesti kehittämisideoita työelämän parantamiseksi tai uusia toimintamalleja yrityksen käyttöön. (Lapin AMK 2020.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaankin toimeksiantajan projektinhallinnan ongelmakohtia ja tehdään haastatteluja, jotta yritykselle voidaan kehittää projektinhallintamalli saatujen tulosten pohjalta. ”Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös mallintaminen ja soveltaminen” (Pitkäranta 2014, 33).

Toiminnallinen opinnäytetyö tehdään yleensä toimeksiantajan kanssa työelämäyhteistyönä ja siinä pureudutaan esimerkiksi tuotekehityksen ongelmakohtiin tai kuten produktiivisessa opinnäytetyössä yrityksen toimintamalleihin (Drake & Salmi 2018; Lapin AMK 2020). Salonen (2013, 5–6) pitääkin toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön tärkeänä erona sitä, että toiminnallisesta opinnäytetyöstä syntyy jokin tuotos, kun taas tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tuotetaan uutta tietoa esimerkiksi raporttina. Hänen mukaansa toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi olla mukana muitakin toimijoita, joiden kanssa tuotosta kehitetään yhteistyössä, mutta tutkimuksellisessa opinnäytetyössä toimija on lähinnä opiskelija itse (Salonen 2013, 6). Opinnäytetyössäni kehitetään tuotos, mutta tuotetaan myös paljon uutta tietoa yrityksen toimintatavoista ja tulevaisuuden tavoitteista. Opinnäytetyöprosessissa on ollut mukana toimeksiantajalta toimijoita, mutta ei niin suuressa roolissa kuin mitä ehkä toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi tavoitella. Opinnäytetyössäni onkin siis molemmista toteutustavoista piirteitä, mutta näkisin opinnäytetyöni olevan kuitenkin hieman enemmän tutkimuksellinen opinnäytetyö laadullisin menetelmin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Työtä varten haastateltiin kahta Concreto Agencyn perustajaosakasta Jukka Vaitista ja Samuli Justénia, sekä yhtä asiakasyritystä ja sen kahta yhteyshenkilöä. Tutkimusmenetelmä ja haastattelut avataan tarkemmin luvuissa 5 ja 6.

2 Markkinointiviihdetoimisto Concreto Agency

Opinnäytetyön toimeksiantaja Concreto Agency on noin kaksi vuotta vanha kasvava mainostoimisto, joka on brändännyt itsensä markkinointiviihdetoimistiksi ja kuuluu markkinointiviestinnän toimialaan. Tässä opinnäytetyössä puhuttakoon siitä kuitenkin mainostoimisto termillä selkeyden vuoksi. Concreto Agency on monipuolinen luova mainostoimisto, joka tuottaa muun muassa konseptisuunnitteluita, strategista suunnittelua, brändien kehittämistä, brändiuudistuksia sekä viihteellisiä sisältöjä. Yrityksen perustajaosakkailla on monien vuosien kokemusta brändien parissa työskentelystä ja markkinoinnista. Toimistolla on jo muutamia vakioasiakkaita, joiden kanssa toteutetaan useampi projekti tai jatkuvaa markkinointiviestintää. Vakioasiakkaiden lisäksi Concreto Agencyllä on monipuolisesti erilaisia toimeksiantoja eri asiakasyrityksiltä. Asiakkaat vaihtelevat toimialoiltaan. Yrityksiä on muun muassa elintarvikealalta, rakennusosalta sekä rahoitusosalta. Suurimmat toteutetut työt ovat esimerkiksi eräälle kunnalle toteutettu 10-osainen dokumenttisarja sekä 2019 syksyllä toteutettu valtakunnallinen mainoskampanja, joka ulottui aina Radio Novan aamulähetykseen saakka.

Concreto Agencyn tavoitteena on kasvaa lähivuosina sekä määrällisesti että tunnettuudeltaan. Yrityksellä on kolme perustajaosakasta – konseptijohtaja, strategi ja luova johtaja, joiden lisäksi yrityksessä toimii tällä hetkellä kaksi kokopäiväisesti palkattua työntekijää sekä yksi projektiluontoisesti työskentelevä kuvaaja. Concreto Agencylla on melko vakiintuneet toimijat tuotantojen parissa, joiden kanssa työskennellään vaihtelevasti projekteista riippuen. Asiakkuuksien ja projektien määrän kasvamisen myötä tulevaisuudessa on todennäköisesti tarve palkata lisää työntekijöitä erilaisiin toimenkuviin, jotta yritys voi kasvaa ja kehittyä entisestään.

Opinnäytetyön aihe on yritykselle tarpeellinen ja ajankohtainen, sillä asiakas- ja työntekijämäärän kasvaessa projektinhallinnan sujuvuus selkeyttää työtehtäviä sekä viestintää yrityksen sisällä. Yrityksen nuoresta iästä ja vähäisestä työntekijämäärästä johtuen vakiintuneita projektinhallinnan malleja tai toimintatapoja ei vielä juurikaan ole. Käytäntöihin on enimmäkseen opittu, mutta projektin kulusta ei ole selkeää kaavaa, jonka mukaan edetään. Tämän vuoksi esimerkiksi asioiden delegoiminen on haastavaa, sillä monet toimintatavat ovat itse opittuja, eivätkä koko yrityksen vakiotoimintatapoja. Vaiheita tulisi pystyä erittelemään tarkemmin, jotta seuranta helpottuisi ja tarvittavat toimet voitaisiin ennakoida. Tällä hetkellä projektinhallinnan osaaminen ja vastuun jakaminen riittää juuri ja juuri hallinnoimaan nykyisiä asiakasprojekteja, mutta toimintamallin puuttumisen takia resurssit eivät riitä enää hallinnoimaan suurempaa työmäärää yhtä laadukkaasti. Tätä varten onkin kehitettävä valmis projektinhallintamalli, jonka pohjalta

voidaan lähteä liikkeelle. Projektinhallintamalli tueksi tarvitaan dokumenttimalleja, jotka tukevat projektien etenemistä. Myös asiakkaiden suuntaan hyvin hallinnoidut projektit ja viestintä antavat yrityksestä asiantuntevan kuvan sen nuoruudesta ja pienestä koosta huolimatta, mikä saattaa antaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden sekä johtaa asiakasyritysten antamiin suosituksiin ja uusiin potentiaaliin asiakkaisiin.

2.1 Projektinhallinnan prosessi yrityksessä

Concreto Agency:n projektit vaihtelevat sisällöiltään, mutta suurin osa töistämme on videotuotantoja, jolloin projekteihin liittyy muun muassa kuvauspäivien suunnitteluja, aikatauluja, budjetoitua, työryhmän johtamista ja luovaa suunnittelua. Tällä hetkellä yrityksessämme jaetaan projektit niin, että projekteilla on aina päävastuhenkilö ja päävastuun jakaminen tapahtuu usein sen mukaan, kenellä on paras näkemys tai kokemus toteutettavasta projektista tai kuka työn on vastaanottanut. Päävastuhenkilön tueksi tulee projektipäällikkö, joka hoitaa projektin käytännön asioita ja vie projektia eteenpäin. Olen itse projektipäällikön roolissa enemmän tai vähemmän mukana lähes jokaisessa tuotannossa, mutta en välttämättä ole aina päävastuussa projekteista. Välillä projekteissa on tiukka aikataulu, jonka vuoksi tilauksen vastaanottanut henkilö hoitaa työn suurimmilta osin itse, mikäli mahdollista, sillä delegointi saattaisi viedä tuplasti enemmän aikaa. Koen, että myös tähän tarvitsemme jonkinlaisen delegointia helpottavan tavan, sillä emme voi ajatella ja toimia näin kovinkaan monen projektin kohdalla tulevaisuudessa. Tällainen ajattelu johtaa yhden työntekijän liialliseen kuormittamiseen, vaikka projektien lisääntyessä on osattava jakaa resursseja riittävästi projektien kesken. Jokaisen työryhmän jäsenen on myöskin tarkoitus oppia projekteista, joten osallistaminen on tärkeää.

2.1.1 Projektin vaiheet

Projektit siirtyvät yleensä minulle joko siinä vaiheessa, kun siirrytään valmisteluista suunnitteluun tai kun suunnittelusta siirrytään tuotantovaiheeseen. Ennen projektin siirtymistä, käymme projektin myyneen henkilön kanssa läpi mahdollisimman kattavan perehdytyksen siitä, mitä myyntipalaverissa on sovittu ja mitä tuotanto sisältää.

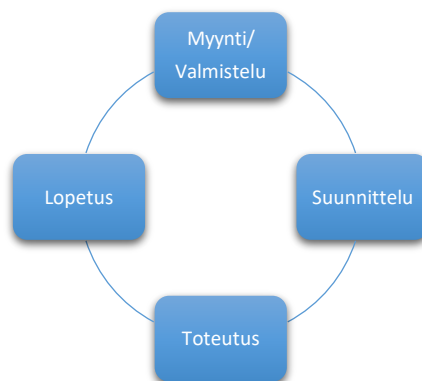
Useimmiten perehdytys tapahtuu niin, että minulle kerrotaan tieto suullisesti ja kirjaan ne sitten itselleni ylös. Käyn läpi myyntivaiheessa asiakkaalle näytetyn esityksen, mistä selviää projektin kokonaisuus. Myyntivaiheen perehdytystä edeltävästä kulusta minulla ei ole kovinkaan kattavaa näkemystä, sillä en ole yleensä myyntivaiheessa vielä aktiivisesti mukana. Normaalisti ensimmäinen tehtäväni on aikatauluttaa projektin kulku annettujen tavoitteiden mukaisesti, jonka pohjalta voin tehdä projektisuunnitelman.

Projektisuunnitelman tekemiseen ei ole yhtä oikeaa pohjaa, vaan rakennan sen yleensä

jokaiseen työhön erikseen. Projektisuunnitelmasta on normaalisti käynyt ilmi ainakin projektin aikataulu, tuotoksen toimituspäivämäärä, sekä jo tiedossa olevat työryhmän jäsenet. Tämän jälkeen lähetän sen asiakkaalle sähköpostitse ja pyydän siihen hyväksynnän. Mikäli aikatauluissa joudutaan syystä tai toisesta joustamaan, voidaan projektisuunnitelmaa päivittää tarpeen mukaan, mutta en ole lähettänyt päivitettyä projektisuunnitelmaa asiakkaalle uudelleen. Projektisuunnitelma toimii pohjana asiakkaan ja mainostoimiston välillä alustavasti suunnitellusta projektin kulusta. Projektisuunnitelmaa ei ole kuitenkaan dokumenttina tehty jokaiseen projektiin, vaan asioita on saatettu käydä vain suullisesti läpi, tai erikseen esimerkiksi sähköpostiviesteissä. Projektisuunnitelman tekeminen olisi kuitenkin hyvä ottaa jokaiseen projektiin mukaan toimintatavaksi, projektin luonteesta riippumatta.

Projektien parissa toimivaan työryhmään kuuluu yleensä mainostoimistolta osa työntekijöistä sekä projektissa käytettävät alihankkijat. Useimmiten käytämme jo tuttuja alihankkijoita, joihin otamme yhteyttä ja tiedustelemme heidän saatavuuttaan. Tehtäväni projektipäällikkönä on varmistaa, että projektit valmistuvat ajallaan, pysytään sovitussa budjetissa ja lopputulos on laadukas. Jakaisin tämän hetkisen projektinhallintamme neljään eri vaiheeseen, johon otetaan mukaan jo projektin käynnistämistä edeltävät tapahtumat:

1. Myynti/valmistelu 2. Suunnittelu 3. Toteutus 4. Lopetus



Vaiheiden sisältöä on vaikea eritellä, sillä kuten todettu, vakiomallia projektinhallinnallisille toimille ei ole. Projektin edetessä tarvittavat toimet tehdään sitä mukaa kun ne eteen tulevat. Toteutusvaiheessa tärkein tehtävä on pitää kaikki työryhmään kuuluvat jäsenet tietoisina aikatauluista ja esimerkiksi kuvauspäivän järjestämisestä. Olen useimmiten lähettänyt jokaiselle erikseen kuvauspäivän aikataulun, josta on ilmennyt sijainti ja päivän kulku. Tässäkin on kuitenkin vaarana unohtaa jonkun henkilön tiedottaminen esimerkiksi muutoksista, jotka koskevat kaikkia. Siksi yhteinen tiedottaminen olisi järkevintä ja nopeinta. Toteutuksen jälkeen olen koordinoanut jälkituotantoa ja pyrkinyt saamaan

tuotoksen valmiiksi sovitussa aikataulussa. Lopetusvaiheessa, palautamme valmiin tuotoksen ja seuraamme tuloksia, mutta harvemmin olemme pitäneet asiakkaan kanssa päätöstilaisuutta projektille esimerkiksi palaverin merkeissä.

2.1.2 Dokumentointi

Olen itse hyvin järjestelmällinen ihminen, mutta monesti liian itsenäinen työntekijä. Tallennan dokumentteja ja tiedostoja omalle koneelleni omiin kansioihin ja tiedän mistä mikäkin tieto löytyy. Tämä helpottaa omaa työtäni, mutta kaiken tämän tiedon pitäisi olla useimmiten myös muiden Concreto Agencyn työntekijöiden saatavilla. Esimerkiksi kaikki salasanat ja käyttäjätunnukset, aikataulut ja kustannukset, ovat joko pääni sisällä tai omissa kansioissani, jonne kukaan muu ei ole pääsyä. Luonnollisesti nämä tiedot tulisi olla kuitenkin kaikkien saatavilla yhteisesti sovitussa paikassa. Tämä johtaa siihen, että tietoja kysellään minulta tai joltain muulta yrityksen työntekijältä, vaikka ne voisivat olla esimerkiksi jossakin jaetussa pilvipalvelussa. Google Sheets ja Dropbox ovat joissakin tilanteissa toimineet projektimme aikataulujen tai tiedostojen tallennuspaikkoina, mutta niiden kapasiteettia ei ole mielestäni hyödynnetty riittävästi. Google Sheetsiin (Google 2020) saa tallennettua erilaisia laskentataulukoita kuten Excelissä ja se on myös optimoitu toimimaan Excelin kanssa yhdessä. Google Sheetsiin on omasta mielestäni kuitenkin vaikeampi saada tiedostoja järjestettyä esimerkiksi kansioittain, jotta ne pysyisivät projekteittain järjestyksessä. Dropboxiin taas saa helposti tehtyä erilaisia kansioita ja tallennettua niihin järjestelmällisesti tiedostoja, joita voidaan myös jakaa työryhmän jäsenille (Dropbox 2020). Sinne meidän tulisi tallentaa kaikki mainostoimiston yhteiset materiaalit, kuten logot ja menneiden projektien dokumentit.

2.1.3 Projektinhallinnan työkalut

Olemme aikaisemmin kokeilleet projektinhallinnan helpottamiseksi maksullista projektinhallintaohjelmaa nimeltä monday.com, jota jokainen yrityksen jäsen pystyi käyttämään. Ohjelmaan pystyi merkitä muun muassa projektien eri vaiheita ja etenemistä, tehtäviä, vastuuhenkilöitä, muistiinpanoja ja muistutuksia sekä aikatauluja. (monday.com 2020.) Käytimme projektinhallintaohjelmaa kesän 2019 ajan, mutta emme saaneet sitä jalkautettua riittävän hyvin yrityksen jokapäiväiseen työskentelyyn, jotta siitä olisi ollut tarkoituksenmukaista hyötyä. Niinpä päädyimme luopumaan ohjelmasta ainakin toistaiseksi, kun projekteja ei ole yhtäaikaisesti vielä niin montaa ja työryhmä ei ole vielä niin suuri. Uuden ohjelman käyttöönotto vaatii aikaa opetteluun ja käyttötottumusten sisäistämiseen.

Otin itselleni kuitenkin heti käyttöön toisen ilmaisen projektihallintaohjelman nimeltä Trello, joka visuaalisuudellaan ja selkeydellään miellytti silmääni. Käytän ohjelmaa pohjana hallinnoimilleni projekteille, jotta pystyn seuraamaan projektien kulkua ja tehtäviä. Pystyn hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin silloin kun ne ovat avattuina selkeässä muodossa. Ohjelmassa on varsin hyvät ja riittävät toiminnot tämänhetkiseen tarpeeseen ollakseen ilmainen. (Trello 2020.) Koen, että ajoittain järjestelmällisyys onkin ongelmamme, johon tarvitsisimme selkeän suoraviivaisen toimintatavan. Olemme luoneet yritykselle työviestintään käytettävän alustan Slackiin, jotta saamme paremmin erotettua työajan ja vapaa-ajan toisistaan. Slack on erityisesti työyhteisöille kehitetty sovellus, johon voi tehdä keskusteluryhmiä esimerkiksi projektien ympärille ja jakaa tiedostoja. (Slack 2020.) Kiireettömät asiat laitamme toisillemme sähköpostilla, mutta arkipäiväinen työhön liittyvä etäkeskustelu käydään Slackissa. 2020 keväällä Korona -viruksen aiheuttaman etätyön takia otimme käyttöön myös päivittäiset aamunavaukset etänä, jotta yhteisöllisyys ja yhteys työkavereiden kesken säilyisi eristyksenkin keskellä. Aamunavauksissa kävimme päivän työtehtäviä ja tulevia tapahtumia läpi. Myös monet asiakaspalaverit sujuivat etänä täysin ongelmitta. Tapaamiset ja kuvauspäivät merkitsemme aina yrityksen yhteiseen Google Kalenteriin, josta jokainen näkee toisen työntekijän saatavuuden tai lähestyvän tapahtuman ja voimme lähettää kalenterikutsun toisillemme tai asiakkaille yhteiseen tapahtumaan. Tämän suhteen emme ole koskaan nähneet mitään ongelmia.

2.1.4 Kehityskohteet

Nykyisellä projektihallintamallilla on mielestäni havaittavissa vaiheet, mutta toimilla ei ole mitään systemaattista kaavaa. Projektihallintamallia on vaikea eritellä, sillä yhteisesti sovittuja vakioitoimia ei juurikaan ole. Yrityksen sisällä on opittu joihinkin toimintatapoihin, mutta kaikkia toimia ei välttämättä toteuteta jokaisessa projektissa, vaikka niin olisi hyvä tehdä. Tämä voi liittyä esimerkiksi jonkin tiedon dokumentointiin. Roolissani olen usein pohtinut, että tarvitsemme sisäisen perehdytyksen pitämiseen myynti ja suunnitteluvaiheen välille jonkin toimivan ja riittävän kattavan vakiomallin, jota käytetään pohjana kaikkien projektien valmisteluvaiheessa. Kun tilaus tulee asiakkaalta, ohjaa normaalisti sen vastaanottanut henkilö sen seuraavaksi minulle. Huomaan, että en osaa perehdytyksen hetkellä välttämättä kysyä oikeita asioita ja joudun palaamaan niihin myöhemmin useaan otteeseen. Perehdytystä ei myöskään suunnitella erityisemmin, minkä takia joitain asioita saattaa jäädä kertomatta projektiin liittyen ja ne ilmenevät tai selvitetään vasta asian tullessa eteen toteutusvaiheessa. Tämä aiheuttaa turhaa ajankäyttöä ja saattaa ilmetä myös sekaannuksina joissain tilanteissa. Haluaisin myös, että tulevaisuudessa projektipäällikkö otettaisiin mukaan viimeisiin asiakastapaamisiin ennen projektin käynnistämistä, sillä on tärkeää tavata ja tutustua

asiakkaaseen ennen projektitoimien aloittamista. Kasvoton sähköpostiviestittely tuntuu usein hankalalta ja asiakasta on haastavaa lukea, jos ei ole koskaan häntä tavannut. Concreto Agencyllä projektipäällikkö otetaan harvemmin mukaan myyntivaiheen tapaamisiin.

Yksi keskeisistä ongelmista mainostoimiston projektinhallinnan parissa lieneekin puutteet keskinäisessä viestinnässä. Työskentelemme yhdessä projektien parissa, mutta toimimme välillä liian itsenäisesti ja unohdamme liittää muut keskusteluihin mukaan tai tiedottaa muita mainostoimiston työntekijöitä riittävästi. Toimintatapamme saattavat luoda rikkinäisen puhelimen tuotannossa, jossa kaikkien tulisi olla ajan tasalla, mutta sen sijaan vain yhdellä on tarvittava tieto. Asioiden hoitaminen saatetaan varmistaa kyselemällä perään, vaikka voisimme sen sijaan esimerkiksi merkitä asian hoidetuksi tai selvityksen alla olevaksi jonkin projektinhallintaohjelman kautta, jonka sitten jokainen voisi itse tarkistaa. Välillä projektin tuotoksen valmistumiseen on kulunut enemmän aikaa kuin on suunniteltu ja saamme sen asiakkaalle palautettua melko viime hetkellä. Tämän vuoksi meidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota aktiivisempaan työryhmän johtamiseen ja työtehtäviin tulisi laittaa aina hieman arviolta enemmän työtunteja tai päiviä kuin alustavasti on ajateltu, jotta tuotos valmistuu varmasti ajallaan tai mieluummin jopa hieman etuajassa. Huomaan asettavamme projekteille usein liian kunnianhimoisia aikataulutavoitteita, joista saattaa joskus olla haastavaa pitää kiinni, sillä osa työryhmäläisistä ei välttämättä pysty käyttämään koko aikaansa kyseiseen projektiin muiden työtehtävien ohella. Valmiin tuotoksen tuloksia ei myöskään mielestäni seurata eikä dokumentoida riittävän hyvin jatkoa ajatellen.

3 Katsaus toimialaan

Lyhyesti selitettynä markkinointi on yrityksen tapa ajatella ja toimia. Se on liiketoimintaa ohjaava toimintatapa, jonka tavoitteena on tarjota kilpailijoista erottuvaa arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Bergström & Leppänen 2015, 18–19.) Markkinointiviestintä taas on yksi markkinoinnin neljästä kilpailukeinosta ja se tuo esiin yrityksen tarjonnan, jolloin viestinnän sisältö on tärkeässä roolissa luomassa mielikuvia ja aktivoimassa ostopäätöksiä. Sen avulla yritys voi esimerkiksi kasvattaa tunnettuuttaan ja luoda yrityskuvaa, ylläpitää asiakassuhteita sekä tuoda esiin tuotteiden tai palveluiden hintoja ja saatavuuksia. Markkinointiviestinnän muotoja ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö sekä näitä tukevinä toimina myynninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta. Markkinointiviestintää suunniteltaessa voidaan käyttää pohjana kysymyksiä: kenelle viestitään, mihin viestinnällä pyritään ja miten viestiminen toteutetaan? (Bergström & Leppänen 2015, 300.) Hall (2018) mainitsee Forbesille kirjoittamassaan artikkelissa markkinointiviestinnän kasvavia trendejä vuodelle 2019 ja painottaa esimerkiksi vaikuttajamarkkinoinnin ja sisältömarkkinoinnin tehokkuutta. Perinteiset mainokset eivät tuota kuluttajille enää riittävästi arvoa (Hall 2018). Howells (2019) taas uskoo vuoden 2020 kasvaviksi markkinointiviestinnän trendeiksi muun muassa fyysiset mahdollisuudet digitaalisten mahdollisuuksien sijaan. ”Experimental Marketing” tarkoittaa kokemuksen kautta tapahtuvaa markkinointia, joita on esimerkiksi VR eli virtual reality, ääniaktiivointi ja AR eli augmented reality, joiden kautta brändi pystyy luomaan kokemuksia kuluttajille. Myös osaamisalueiden lisääminen markkinointiviestinnän alalla katsotaan kasvavaksi trendiksi, sillä asiakkaat odottavat saavansa nykyään enemmän arvoa tiukallakin budjetilla. (Howells 2019.)

Markkinointiviestinnän toimiala on äärimmäisen moninainen, erityisesti digitalisaation tuomien muutosten myötä. Ala on kilpailtu, mutta jalansijaa löytyy massasta erottuville toimijoille. Jokainen yritys tarvitsee markkinointiviestintää pärjätäkseen omalla markkina-alueellaan, mutta taloudellisesti sekä kohderyhmä huomioiden oikeiden ratkaisujen löytämiseen on suositeltavaa käyttää aikaa. On myös pohdittava, tarvitseeko yritys markkinointiviestinnän palveluja ulkoistetusti toiselta yritykseltä, vai onko mahdollista ja kannattavampaa tuottaa niitä itse. Monesti markkinointiviestinnän alalla toimivan toimiston erittely tiettyyn kategoriaan on vaikeaa ja sekavaa varsinkin asiakkaan näkökulmasta. Milloin valita luova toimisto, milloin viestintätoimisto ja mitä eroa niillä edes on?

3.1 Markkinointiviestinnän toimistot

Markkinointiviestinnän toimistoja on laidasta laitaan ja jokaisen palvelutarjoama on kasvanut kohisten. Kohderyhmien tavoittamiseen on osattava valita oikeat viestintäkanavat ja keinot, joihin eri markkinointiviestinnän toimistot ovatkin erikoistuneet. Viestintä voi olla muun muassa henkilökohtaista, massaviestintää, suullista- tai kirjallista viestintää, sähköistä- tai digitaalista viestintää. Suunnittelijan ja toteuttajan onkin tunnettava eri jakelukanavat ja tavat hyvin, jotta tavoitteet täyttyvät. (Isohookana 2007, 131.) Muun muassa Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liiton nettisivuilla mtl.fi, on mahdollista suodattaa omalta lähialueeltaan eri tyyppisiä markkinointialan toimistoja kategorioittain. MTL on eritellyt markkinoinnin ja viestinnän palveluja tarjoavat yritykset ja tarjoaakin sivuillaan käyttäjilleen digitoimistoja, markkinointiviestintätoimistoja, mainostoimistoja, mediatoimistoja, tapahtumatoimistoja, viestintätoimistoja sekä luovia toimistoja. (MTL 2020.) Erot toimistotyyppien välillä ovat usein kuitenkin häilyviä, sillä esimerkiksi mainostoimisto saattaa kutsua itseään luovaksi toimistoksi ja mediatoimistolla voi olla allaan suurempikin kokonaisuus palveluita perinteisen tarjonnan sijaan. Ei ihmeikään, jos palvelua etsivä asiakas on hämillään. Kautta aikain suurimpiin markkinointiviestinnän toimistoihin Suomessa kuuluvat muun muassa Miltton, Omnicom ja hasan&partners. Vuodesta 2015 lähtien yritykset ovat muuttaneet markkinoinnin suuntaa maksetusta mediasta oman median kehittämiseen, joka on johtanut sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaatioiden hyödyntämisen kasvuun. (Voipio 2017, 17–18.)

Markkinointiviestintätoimistoja on niin pieniä kuin suuriakin. Markkinointi & Mainonta kokoaa joka vuosi 50 vuoden suurinta markkinointiviestintäalan toimistoa yhteen, jonka katsotaan auttavan analysoimaan alan tämänhetkistä tilannetta. Vuoden 2019 suurimpien markkinointiviestintätoimistojen kärjessä komeili 1. sijalla Miltton, joka toimii viestinnän, Pr:n ja sisältömarkkinoinnin parissa, 2. sijalla mediatoimisto Dagmar ja 3. sijalla mobiilimarkkinointi Routa. (Felt & Niipola 2019.) Näistäkin jokainen toimisto on erikoistunut eri asioihin. Vuoden toimisto -kilpailu taas jakaa kilpailuun osallistuvat yritykset, kuten mainostoimistot pieniin, keskikokoisiin ja suuriin toimistoihin myyntikatteen perusteella (Vuoden toimisto 2020). Concreto Agency luetaankin tämän perusteella pieniin mainostoimistoihin.

Suuret mainostoimistot: myyntikate yli 5 miljoonaa euroa.

Keskisuuret mainostoimistot: myyntikate 2–5 miljoonaa euroa.

Pienet mainostoimistot: myyntikate 650 000–2 miljoonaa euroa. (Vuoden toimisto 2020.)

Tapahtumatoimistot nimensäkin mukaisesti keskittyvät tapahtumien ideoimiseen, järjestämiseen ja tuottamiseen. Tapahtumamarkkinointi tarkoittaa yrityksen järjestämää markkinointitilaisuutta, jossa voidaan esitellä tai juhlia esimerkiksi uutuustuotetta, ajankohtaa tai merkkipäivää. Myös koulutustilaisuudet ja seminaarimaiset tapahtumat ovat tapahtumamarkkinointia. Tapahtumilla on suuri rooli b-to-b markkinoinnissa, sillä ne antavat puitteet luoda syvempiä asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 412.) Suomessa ehdottomasti tapahtumatoimistojen huipulle kuuluu tapahtumatoimisto Tapaus, joka on myös Suomen suurimpien markkinointiviestintätoimistojen sijalla 13. (Felt & Niipola 2019).

Mediatoimistot ovat erikoistuneet markkinoinnin kanavastrategiaan ja keskeisinä palveluiden osa-alueina pidetään markkinointitutkimusta, kanvasuunnittelua, mediavarauksia sekä -ostoja ja seuranta. Mediatoimistot pystyvät todentamaan tutkimustuloksilla, kenelle yrityksen tulisi puhua, mistä asioista ja missä kanavissa sekä kuinka paljon tähän kaikkeen olisi hyvä budjetoida. (Voipio 2017, 17.) Mediatoimistojen suurin perinteinen rooli onkin ollut siis datan kerääminen esimerkiksi kohderyhmän käyttäytymisestä. Olemme Concreto Agencylla tehneet yhteistyötä asiakasprojekteissa muun muassa jo edellä mainitun Dagmar nimisen mediatoimiston kanssa, joka sekin tarjoaa muun muassa datan keräämistä, eri kehityspalveluita sekä tutkimuksia yrityksille (Dagmar 2020). Mediatoimistoa asiakas tarvitseekin silloin, kun halutaan erityisesti konkreettista dataa esimerkiksi kampanjan tai muun toimivuudesta taikka selvittää asiakaskohderyhmän käyttäytymistä.

Mainostoimistojen palvelutarjoama on nykyisin laaja, mutta perinteisesti niiden rooli on ollut suunnitella luovia mainoskampanjoita ja konsepteja (Laaksonen 2015). Onkin siis luonnollista, että monet mainostoimistot kutsuvat itseään myös luovaksi toimistoksi. Luovan toimiston täytyy kuitenkin lunastaa nimensä mukainen lupaus ja tarjota mahdollisimman laajalti luovia palveluita, kuten kilpailijoista erottuvia ratkaisuja ja visuaalisilla elementeillä leikittelevää viestintää. Usein siis toimistotyyppi määrittelee mihin kyseinen toimisto on erikoistunut, vaikka kuuluisikin virallisesti mainostoimisto- tai muuhun kategoriaan. Luovaksi toimistoksi itseään kutsuu mainostoimistoista muun muassa Bob The Robot, joka on tehnyt monia mieleenpainuvia mainoksia, joista olemme varmasti jokainen kuullut. Esimerkiksi Vuoden harmain päivä -kampanja on heidän käsialaansa. (Bob The Robot 2020.) Toimisto voitti Vuoden toimisto 2017 tittelin kategoriassa: markkinointiviestinnän toimistot – Myyntikate yli 5 miljoona euroa (Alma Media 2017).

Myös Concreto Agency on pariin otteeseen kamppaillut identiteettikriisin keskellä. Kun yritys vuonna 2018 perustettiin, kutsui se itseään brändiviihdetoimistoksi, mutta totesi

myöhemmin, ettei termi ole Suomessa yhtä tunnettu kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, ja aiheutti turhaa hämmennystä asiakkaisissa. Mainostoimistojen juuret ovat niin syvällä suomalaisessa markkinoinnissa, että uusien toimistotyyppien saapuminen alalle vie aikansa. Luova toimisto ja markkinointiviihdetoimisto ovat toimistotyyppisiä, joita nykyään käytämme enemmän puhuttaessa toimialastamme. Erikoistuminen on luovissa ratkaisuihin ja viihteellisessä markkinoinnissa, jotka useimmiten tarkoittavat erilaisia videoita, konsepteja tai kampanjoita.

3.2 Toimialan nykytilanne

Media-ala on ollut muutoksessa jo pitkään. Muutoksiin voidaan Voipion (2017, 19) mukaan nimetä ainakin kolme eri syytä:

1. Tarjonta lisääntyy jatkuvasti
2. Digitalisaatio muuttaa voimakkaasti median käyttöä ja pelisääntöjä
3. Kuluttajat ovat muuttaneet omaa mediakäyttötymistään

Mediatoimistojen perinteistä työnkuvaa ja tarjontaa on sekoittanut erityisesti digitalisaation räjähdysmäinen kasvu. Digitalisaatio on mahdollistanut toimistojen moninaistumisen, sekä uusien toimijoiden saapumisen markkinoille. Tämä on avannut ovet lukemattomille markkinointiviestinnän alaisuuteen kuuluville toimijoille kuten konsulttifirmoille, tutkimus-, viestintä- ja mainostoimistoille. Toimistojen palvelutarjoama keskittyy erityisesti juurikin digitaalisen kanavan luomisiin mahdollisuuksiin. (Voipio 2017, 16.) Näihin uusiin toimijoihin kuuluu myös muun muassa markkinointiviihdetoimistoksi itsensä brändännyt Concreto Agency. Muutoksen aikana ovat myös suurimmat toimistot ryhtyneet tarvittaviin toimenpiteisiin ja laajentaneet osaamistaan moniosaajiksi sekä lisänneet palvelutarjontaansa pärjätäkseen kilpailun keskellä. Digitalisaation tuomien muutoksien myötä mediatoimistot ovat keränneet erikoisosaajien joukon yrityksen sisälle. Tämä nopeuttaa ja helpottaa päätösten tekoa, sillä erikoisosaajat pystyvät kokemuksensa kautta löytämään tehokkaimmat ratkaisut ja antamaan mielipiteensä toteutustavoista. Digiosaajat voidaan jaotella esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Display-, video- ja mobiilimainonnan osaajat (mainosverkostot)
- Sosiaaliset alustat ja yhteisöjen hallinta (ns. community management)
- Hakumarkkinointi ja analytiikka (SEM, SEO, analytiikka)
- Data ja teknologiat
- Sisällöt ja markkinointiautomaatio

(Voipio 2017, 29-30.)

Digitalisaation aiheuttamat muutokset näkyvät myös suoraan mainostajille itselleen. Bottiliikenne internetin syövereissä toimii erilaisten hakukoneiden klikkeinä ja kävijöinä, jotka eivät ole yrityksen toivomia aitoja asiakaskontakteja. Mainonnan esto-ohjelmat ovat

ongelmia etenkin mainostoimistoille ja mediataloille, minkä vuoksi jotkut kohderyhmät ovat haasteellisia tavoitettavia. Bounce, eli välitön poistuminen ei kerro, onko nettisivun kävijä oikeasti katsonut mainoksen, vai vaan ladannut sivun auki ja poistunut heti sen jälkeen. Tavallisesti lähes puolet nettisivujen latauksista ovat käyntejä, jolloin kävijä ei näe mainosta lainkaan, sillä se on voitu sijoittaa esimerkiksi aivan sivun alaosaan, eikä kävijä ole edes selannut sivua sinne asti. (Voipio 2017, 24–25.) Perinteisetkään mainostoimistot eivät tule enää toimeen pelkillä printtimainoksilla ja TV-mainoksilla. Digitalisaatio on tuonut entisestään kilpailukeinoja ja lukemattomia eri tarjontamahdollisuuksia toimistoille, mutta ihmisten luovuutta ja ideoita on edelleen mahdotonta korvata. Perinteisten mainosten suunnittelun sijaan mainostoimiston on nykyään tarjottava niin sanottua digiosaamista ja myös sen on pystyttävä tarjoamaan luovia mediaratkaisuja, sisältömarkkinoinnin toteuttamista, kampanjoiden luovaa suunnittelua sekä osattava jalkauttaa sisältömarkkinointi esimerkiksi verkkokauppaan, sisäiseen markkinointiin, asiakaspalveluun tai sosiaaliseen mediaan. (Laaksonen 2015.) Vastapainona taas mediatoimistojen on mediaratkaisujen lisäksi pystyttävä tarjoamaan muun muassa sisältömarkkinointia, mainoskampanjan suunnittelua ja sosiaalisen median palveluita.

Kuten sanottu, kuluttajat ovat muuttaneet omaa mediakäyttäytymistään. Oman osansa markkinoilta on varastanut sosiaalisen median suosio ja vaikuttajamarkkinoinnin kasvu. Se onkin nykyään ehdottomasti kovin markkinointiviestinnän trendi. TV:n katsominen on varsinkin nuorison keskuudessa laskenut merkittävästi, kun taas sosiaalisen median vaikutukset korostuvat yhä nuoremmissa ihmisissä. Vaikuttajien vaikutusvalta on merkittävä, sillä esimerkiksi nuorista 59 % 16-24 -vuotiaista selailee useamman kerran päivässä eri sosiaalisen median kanavia, törmäten jatkuvasti vaikuttajien sisältöihin. (Välimaa & Saukko, 2018.) Vaikuttamisen muotoja ja keinoja on monia, mikä taas lisää media-alan toimijoiden painetta laajentaa osaamistaan. Vaikuttajia on monista eri kategorioista ja monien eri sosiaalisen median alustojen osajia. Tämän hetken suosituimmat vaikuttajat etenkin nuorten keskuudessa näyttäisi tulevan joko Youtubesta tai Instagramista. Mainostaja pystyy vaikuttajayhteistyön kautta hyödyntämään tämän seuraajamäärää ja tunnettua parantaakseen omaa näkyvyyttään ja edistääkseen myyntiään. Yleisimpiä tapoja ovat muun muassa jaettavat alennuskoodit sekä vaikuttajan tuotetestaus ja suosittelu seuraajille. Tällainen markkinointimuoto voi peitota esimerkiksi perinteisen lehtimainonnan helpostikin. (Saukko & Välimaa 2018.)

3.3 Markkinointiviestinnän ulkoistaminen

Markkinointiviestinnän toimistoille potentiaaliset asiakasyritykset ovat tyypillisesti keskittäneet oman osaamisensa vain tiettyyn osaamisalueeseen. Tällöin yritys ei välttämättä tarjoa mitään muita palveluita, ei pysty vastaamaan muuhun kysyntään, eikä

yrittäjien omat toimetkaan tule kaikki sisäisesti. Yksi syy ydinosaamiseen keskittymiseen on, että liian suuri palvelukokonaisuus saattaa karsia resursseja muualta ja työn laatu ei silloin ole paras mahdollinen. Ydinosaamisen laatu heikkenee, kun resursseja käytetään muualla. Erityisesti pienissä yrityksissä taidot ja työntekijät eivät riitä tekemään kaikkea itse, eikä välttämättä ole mahdollista tai haluta palkata uusia työntekijöitä. Nämä ydinosaamiseensa keskittyvät yritykset tai yrittäjät saattavat toimia esimerkiksi pelkästään myynnin tai asiakaspalvelun parissa, jolloin markkinointi ja viestintä saattavat olla vieraampia osaamisalueita. (Salo 22.10.2017.) Vaikka nykyään yrityksissä pyritäänkin pitämään erilaisia osastoja, jotta yrityksessä olisi selkeästi jokaisen alan osaajia, esimerkiksi HR, myynti, viestintä – voi se silti olla Salo (22.10.2017) mukaan käytännössä mahdoton ajatus. Tämä selkeiden osastojen säilyttäminen nähdään kuitenkin vanhanaikaisena tapana ja uskotaan johtavan lopulta epäonnistumisiin. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin toimintojen yhdistäminen vaatii samojen arvojen, tavoitteiden ja prosessien sujuvuuden yhteensovittamista ja niiden integroituminen koetaan välttämättömäksi, sillä digitalisaatio on muuttanut kuluttajien ostokäyttäytymistä. (Sales Communications 3.1.2019.) Myös Hall (2018) puoltaa osastojen yhdistämistä. Hän näkee sen kasvavana trendinä ja kokee markkinointitoimien lisäävän myös muiden osastojen taitoja ja vähentävän yrityksen kuluja (Hall 2018).

Markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteuttaminen vaatii paljon aikaa sekä ymmärrystä yrityksestä, jolle viestintää tehdään. Mikäli yritykseltä ei itseltään löydy osaamista onnistuneen markkinointiviestinnän toteuttamiseen, on järkevämpää sekä taloudellisesti että ajankäytöllisesti keskittyä vain yrityksen omaan ydinosaamiseen ja tällöin ulkoistaa markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteutus ammattilaisille. Ennen ulkoistamista olisi kuitenkin järkevää punnita, kuinka paljon viestinnän ammattilaisen palkkaaminen suoraan taloon maksaisi verrattuna ulkoistamiseen ja kuinka paljon markkinointiviestintään halutaan todella panostaa. (Salo 22.10.2017.) Yritykset, eli markkinointiviestinnän erilaiset toimijat, joilta ulkoistettuja palveluita taas voi ostaa, ovat keskittyneet esimerkiksi pelkästään konsepteihin, sisällön tuottamiseen ja toteutukseen, tarjoamalla markkinointiviestinnän palveluita niitä tarvitseville. Näillä markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen keskittyvillä yrityksillä on parhaimmillaan monien kymmenien vuosien kokemus alalta, rutkasti enemmän aikaa perehtyä markkinointimaailman ajankohtaisiin ilmiöihin ja trendeihin, sekä kouluttaa työntekijöitään jatkuvasti. Markkinointiviestinnän palveluita voi ostaa monilta eri yrityksiltä ja monesti niitä kannattaakin kilpailuttaa löytääkseen parhaan hinta-laatu-suhteen juuri omaan tarkoitukseen.

Yhteistyön jatkuvuutta ja tulevaisuuden näkymiä parantaa mainostajan ymmärrys median mahdollisuuksista. Mainostajan tavoitteista, budjetista ja aikatauluista riippuen, voidaankin asiakkaan ja toimiston välistä yhteistyötä kehittää muun muassa yhteisten koulutus- ja kehitystilaisuuksien kautta. Tilaisuudet voivat olla säännöllisiä taikka tarpeen mukaan järjestettäviä. Voipion (2017, 44) mukaan esimerkkejä aiheista voi olla muun muassa:

- Yhteisten toimintojen kehittäminen (suunnittelu, brief, seuranta, päätöksenteko, palaute, aikataulut jne.)
- Mediastrategiaan, mediaan ja kohderyhmiin liittyvät asiat ja tutkimukset/katsaukset
- Erityismedioita/muutoksia käsittelevien seminaarien suunnittelu ja järjestäminen
- Uusimman mediatiedon analysointi ja välittäminen asiakkaalle sovitussa muodossa

Näistä esimerkeistä voikin heti todeta, että Concreto Agency on tämän opinnäytetyön toimeksiannon kautta ryhtynyt asiakkaan kanssa kehittämään yhteisiä toimintoja kuten suunnittelua, seuranta ja palautetta, vaikka se ei järjestetty tilaisuus olekaan. Asiakas on silti mukana kehityksessä haastattelun merkeissä ja asiakkaan palaute otetaan huomioon kehitystehtävässä. Markkinoinnin ja sitä kautta myös markkinointiviestinnän tekeminen in-house eli yrityksen sisällä on kasvattanut suosiotaan vuosien saatossa. Vaikka esimerkiksi videotuotantojen toteuttaminen yrityksen sisäisesti saattaa aiheuttaa haasteita, on muun muassa sosiaalisen median sisältöjä mahdollista ja suhteellisen helppoakin tuottaa itse. Association of National Advertisers -raportin mukaan 78 % yhdistyksen jäsenistä ovat joissain määrin siirtyneet in-house markkinointiin ja loputkin ovat harkinneet sisäisen yksikön perustamista. Tämä tietysti vaikeuttaa mainostoimistojen ja muiden markkinointiviestintätoimistojen työtä, sillä heidän on pystyttävä tarjoamaan myös hyvin erillisiä palveluita ja muilla tavoin pystyttävä tuottamaan lisäarvoa, jotta saisivat palveluitaan myytyä. ANA:n tekemän raportin mukaan in-house markkinoinnin hyviä puolia on ollut muun muassa kustannustehokkuus, brändin johdonmukaisuus ja hallinnointi. On kuitenkin selvää, että kaikkien toimintojen siirtäminen yrityksen sisäisiin toimiin vähentää luovuutta ja poistaa ulkopuoliset näkökulmat, jotka voivat usein olla erittäin arvokkaita. (Pasquarelli 2018.) Yrityksen sisällä on toki paras näkemys brändistä ja yrityksen arvoista sekä historiasta, mutta kunnollisen markkinointiyksikön perustaminen luonnollisesti vaatii päteviä työntekijöitä ja resursseja. Isoimmissa yrityksissä tämän perustaminen voi olla helpompaa, mutta pienemmillä yrityksillä harvemmin on mahdollisuutta irrottaa ainakaan suurta yksikköä markkinoinnin hoitamiseen. Pienissä yrityksissä markkinointiviestintää sisäisesti toteutetaankin suurimmilta osin sivutyönä yhden tai muutaman henkilön toimesta.

4 Projektinhallinta toimiston ja asiakasyrityksen välillä

”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus” (Artto ym. 2011, 26). Tämä kuvaa erittäin hyvin projektinhallinnan merkitystä projektien parissa. Päämäärällä tarkoitetaan tavoitteita, joihin projektilla tähdätään ja monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella projektilla on tyypillisesti hieman erilaiset tehtävät. Toisiinsa liittyvien tehtävien kokonaisuus tarkoittaa työtehtävien järjestelmällistä toteuttamista ja niiden keskinäisten suhteiden huomioimista. Jokaisella projektilla taas on ajallinen raja, eli ennalta määritetty aikataulu, jonka puitteissa projekti tulee toteuttaa. Kustannuksiltaan rajattu kokonaisuus tarkoittaa luonnollisesti projektiin käytettäviä resursseja, kuten työntekijöitä tai budjettia. Laajuudeltaan rajattu kokonaisuus rajaa projektin tuotoksen, eli mitä ollaan tekemässä. (Artto ym. 2011, 27.) Näitä kaikkia seikkoja on johdettava systemaattisesti ja sitä varten tarvitaankin projektinhallintataitoja.

”Projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista” (Artto ym. 2011, 35).

Tässä luvussa tutkin projektinhallinnan teoriaa ja pohdin samalla, miten sitä voisi soveltaa Concreto Agencyn tämänhetkisiin tarpeisiin, sekä tulevaisuuden projektinhallintaan. Koska Concreto Agencyn projektit toteutetaan useimmiten pienemmissä työryhmissä kuin mille ehkä projektinhallinnasta kertovissa teoksissa olevat ohjeistukset ovat tarkoitettu, poimin ohjeistuksista muutamia tärkeitä huomioita toimeksiantajan tarpeisiin. Projektinhallinta on asiakkaan suuntaan äärimmäisen tärkeä keino luoda luottamusta ja varmistaa asiakassuhteen jatkuminen. Hallinta sisältää lukuisia eri vaiheita, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Oma kokemukseni on, että projektinhallinnan arvo nähdään konkreettisesti kokonaisuudessaan parhaiten vasta projektin toteutusvaiheessa sekä loppuvaiheessa, ei välttämättä niinkään vielä projektin suunnitteluvaiheessa.

4.1 Projektin vaiheet

Projekteja on eri pituisia, toiset saattavat kestää vain muutamia viikkoja, kun taas toiset useita vuosia, mutta jokaisella projektilla on silti selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Projektin elinkaareen lukeutuvia eri vaiheita on monia, jotka voivat vaihdella esimerkiksi työskentelytavoiltaan tai muilta ominaisuuksiltaan. Projektin valmistelu voi kestää pitkiäkin aikoja, mutta tarkalla valmistelulla voidaan ratkoa jo monia mahdollisesti eteen tulevia ongelmia. (Mäntyneva 2016, 15.) Perinteisesti projektien nähdään alkavan vasta kun suunnittelusta ja toteuttamisesta on tehty päätös, eli projektille on annettu käynnistämispäätös. Kuitenkin esimerkiksi toimitusprojekteissa merkittävät päätökset ja

ratkaisut on tehty jo kauan ennen käynnistämispäätöstä. (Artto ym. 2011, 52). Eli voidaankin katsoa, että projekti alkaa jo ennen käynnistämispäätöksen antamista, mikä onkin loogista, sillä projekti käytännössä syntyy aina myyntivaiheessa. Mäntyneva (2016, 15) jakaa projektin elinkaaren selkeästi neljään eri vaiheeseen, jotka ovat seuraavat:

1. valmistelu
2. suunnittelu
3. toteuttaminen
4. päättäminen

4.1.1 Valmistelu

Yksinkertaistettuna projekti alkaa silloin, kun asiakas on tunnistanut projektimahdollisuuden ja ryhtyy määrittelemään sitä lisää (Artto. ym 2011, 101). Mäntynevan (2016, 15) määrittelemän projektin elinkaaren mukaan Concreto Agencyn tämänhetkisen projektinhallinnan vaiheet ovat siis ajatuksen tasolla oikealla mallilla, mutta sisällössä on vielä kehitettävää. Aloituvaiheessa on tärkeää selvittää, miksi projektia tehdään, ketkä kuuluvat sidosryhmiin, mitä projektilla halutaan luoda ja kuinka käytännön toteutus tehdään (Artto. ym 2011, 101). Concreto Agencyllä tämä valmisteluvaihe olisi enimmäkseen myyntivaiheen viimeisiä hetkiä ennen projektin käynnistämispäätöstä ja hetket käynnistämispäätöksen jälkeen, jolloin ei ole vielä siirretty projektia eteenpäin.

4.1.2 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe saa lähtöluvan projektin käynnistämispäätöksen jälkeen. Useimmiten suunnitteluvaihetta lähtee viemään eteenpäin projektiin alustavasti ajateltu projektipäällikkö. Suunnitteluvaiheessa projektin myynyt yritys sopii asiakkaan kanssa projektiin liittyvistä yksityiskohdista, kuten tavoitteista ja sisällöstä, toteutustavoista ynnä muusta. (Artto. ym 2011, 105.) Kun työtehtävät ovat selvillä, määrätään projektille optimaalisin työryhmä ja tarvittavat resurssit. Suunnitteluvaiheessa määritetään projektille aikataulu, kustannusarviot sekä tarvittavat resurssit mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotka tallennetaan kirjallisena projektisuunnitelmaan. On myös tärkeää tunnistaa mahdolliset riskitekijät jo tässä vaiheessa sekä osata varautua niihin. (Mäntyneva 2016, 17.) Kustannuksia laskiessa, on usein vaarana yli- tai aliarvioida kustannusten suuruus, kun projektia toteutetaan henkilötyönä. On kuitenkin hyvä varautua aina mahdollisiin lisäkustannuksiin ja arvioida hieman yli todellisen kustannusarvion, jotta mahdollisten yllätysten korjaamiseen jää rahaa. Reilu yliarviointi saa kuitenkin projektin näyttämään huonolta investoinnilta. (Mäntyneva 2016, 41.) Kun projektiin liittyvät yksityiskohdat ovat selvillä, voidaan järjestää projektin käynnistämiskokous, eli niin sanottu kick-off, johon kutsutaan jokainen projektissa toimiva työryhmän jäsen sekä mahdollisesti muita projektiin

kuuluvia sidosryhmäläisiä. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 49–50.)

Poimin Kymäläisen ym. (2016, 50) kick-offin agendalta viisi omasta mielestäni tärkeintä aihetta, joita voitaisiin myös Concreto Agencyn käynnistämispalavereissa hyödyntää:

1. projektikokonaisuuden esittely (päämäärä, tavoite, toteutus, budjetti jne.)
2. aikataulun, avaintuotosten, välitavoitteiden ja rajoitusten esittely
3. ryhmän tehtävän ja työnjaon arvioiminen ja kehittäminen vuorovaikutteisesti
4. viestintätapojen, -välineiden, -vastuiden ja -aikataulujen määrittely
5. vastuiden kuvaus

Projektin suunnittelun vaiheet vaihtelevat paljon sen sisällöstä riippuen. Concreto Agencylla teemme pääosin videotuotantoja ja ajoittain valokuvauksia, jotka vaativat paljon järjestelyjä kuten työmatkoja ja tilavuokrauksia. Mäntyneva (2016, 42) erittelee suunnittelun vaiheet ytimekkäästi, joita hyödynnän myöhemmin Concreto Agencyn projektinhallintamallin suunnittelussa:

- Projektin suunnittelun organisointi (kuka suunnittelee?)
- Projektin alustavat taustaselvitykset
- Tavoitteiden alustavat rajaukset
- Mahdolliset suunnittelua tukevat lisäselvitykset
- Yhteistoiminnallinen suunnittelu projektin sidosryhmien kanssa
- Suunnitelman arviointi
- Suunnitelman viimeistely
- Projektin rahoituksen järjestäminen
- Projektin aloitusseminaarin suunnittelu ja valmistelu
- Projektin käynnistämisestä tiedottamisen suunnittelu
- Projektin toteutus ja sitä tukeva työsuunnittelu
- Projektisuunnitelman mahdolliset muutokset projektin edetessä

Projektisuunnitelmasta tulisi saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mitä projektin aikana tehdään, missä projekti toteutetaan, milloin projektia tehdään ja miten se ajoittuu, ketkä ovat projektin vastuuhenkilöitä ja muut työnkuvat sekä miten työtehtävät toteutetaan (Mäntyneva 2016, 48). Projektisuunnitelman tarkoitus on tasapainottaa projektinhallintaa. Arton ym. (2011, 106–107) näkemys projektisuunnitelmasta oli omaan silmääni hyvin vanhanaikainen tai vähintäänkin liian kattava ainakin Concreto Agencyn käyttöön ja siitä olisi kokonaisuutena enemmän haittaa kuin hyötyä. Niinpä poiminkin heidän suositteluistaan vain olennaiset osat. Projektisuunnitelmasta tulisi selvittää ainakin seuraavat asiat: projektin sisältö, tavoitteet, työ, toimintatavat ja johtamisperiaatteet. Projektisuunnitelma olisi hyvä rakentaa yhteisesti asiakkaan ja tärkeimpien työryhmäläisten kanssa, sillä se toimii tärkeänä viestintävälineenä projektin

kokonaisuudesta. Tehty dokumentti tulee myös hyväksyttäväksi asiakkaalla tai projektin johtoryhmällä. (Artto ym. 2011, 106–107.)

Ennen aikatauluttamista, projekti on järkevää jakaa vaiheisiin ja osoittaa, jotta sen hahmottaminen helpottuu (Mäntyneva 2016, 59). Projektin ositus selkeyttää toteutuksen etenemistä ja työmäärää sekä helpottaa kustannusten seuranta. Osituksessa projektin työvaiheet jaetaan riittävän selkeästi pienempiin osiin ja kokonaisuuksiin. Projektiin liittyvät tehtävät on tunnistettava ja listattava, jotta voidaan arvioida niihin käytettävät resurssit ja työtunnit. (Mäntyneva 2016, 60.) Eri vaiheiden loppuun voidaan merkitä etappeja tai virstanpylväitä, jotka kuvastavat projektin kannalta merkityksellisiä kohtia. Ne voivat tarkoittaa esimerkiksi jonkin työn päättymistä tai deadlinea, jonkin työn aloitusta tai projektin päätöksentekokohtaa. (Artto ym. 2011, 125.)

Aikataulutukseen on löydettävissä apukeinoja ja kaavoja. Asiakkaan toivomaan projektin valmistumisajankohtaan on pyrittävä vastaamaan mahdollisimman realistisella aikataululla sekä pyrittävä pysyttämiseen siinä. Alustavasti suunniteltu aikataulu saattaa kuitenkin projektin edetessä muuttua. Mahdollisimman realistisen aikataulun laadinnassa on huomioitava useita seikkoja. Tehtävien keskinäiset riippuvuudet rajoittavat projektin etenemistä, jonka vuoksi ne on myös hyvä tunnistaa tehtäviä listatessa. Keskinäiset riippuvuudet tarkoittavat esimerkiksi sitä, että 1. vaiheen täytyy olla tietyssä pisteessä, jotta 2. vaihe voidaan aloittaa. (Mäntyneva 2016, 63–64.) Työtuntien määrän laskeminen aikataulutuksen yhteydessä on ehdottoman tärkeää. Mikäli työryhmässä on uusia tuttavuuksia tai uusia työtehtäviä, on hyvä pyytää ammattilaisen arvio tehtävän laadukkaaseen suorittamiseen tarvittavasta ajasta. Näin ollen myöskin työhön ryhtyvä henkilö on sitoutunut toimimaan arvioidun tunti-/päivämäärän puitteissa. On myöskin huomioitava, että monet työryhmän jäsenet ovat mukana muissakin projekteissa, joten heidän työpanoksensa ei välttämättä ole 100 % ajasta. Tämänkin takia tarkka aikataulutus ja työtuntien laatiminen on tärkeää, jotta työryhmän jäsenet voivat aikatauluttaa muut työnsä lomittain projektin kanssa. (Mäntyneva 2016, 65.)

Viestinnän ja digitaalisten alustojen suhteen on tärkeä olla yhteiset pelisäännöt. Projektityöskentelyssä on välttämätöntä käyttää alustoja, joille tietoa voi tallentaa ja mahdollisesti myös jakaa. Yhteisten alustojen käyttö vaatii työryhmältä sitoutumista ja yhteisistä käytännöistä sopimista. On huomioitava, että erityisesti nuoremmille sukupolville nykytekniikka on tuttua ja tällöin heidän on helpompaa ottaa käyttöön uusia digitaalisia alustoja, kun taas vanhemmille sukupolville tai muutoin tekniikasta ei niin kiinnostuneille käyttöönotto voi olla yllättävänkin haastavaa. Mikäli yhteisiä alustoja valitaan, on otettava käyttöön sellainen/sellaisia, jotka eivät ole liian monimutkaisia kaikkien työryhmäläisten käyttöä. (Kymäläinen ym. 2016, 43.)

4.1.3 Toteuttaminen

Projektin toteutusvaiheessa selkeytetään vielä työryhmän vastuiden jakautumista, toimintatapoja, tehtäviä ja tarvittavat resurssit. Tarkennuksien perusteella voidaan hankkia vielä tarvittavat resurssit ja toteuttaa projektin tuotos suunnitelmien mukaan. Resurssit tulee kohdentaa oikeaan asiaan oikeaan aikaan ja toteutettu työ tulee dokumentoida tarkoituksenmukaisesti. (Artto. ym 2011, 49.)

4.1.4 Päätös

Mäntynevan (2016, 17) mukaan projekti voidaan katsoa päättyneeksi tuotoksen tultua valmiiksi ja projektipäällikön kirjoitettua loppuraportti. Tuotokset ja niiden onnistumisarviointi voidaan vielä erikseen dokumentoida (Mäntyneva 2016, 17). Kun projekti on luovutettu asiakkaalle, kuuluu sen jälkeen järjestää vielä päätös- tai palautekokous asiakkaan kanssa, jolloin projektin onnistumista ja toteutusta arvioidaan asiakkaan kanssa ja kerätään asiakkaalta palautetta yrityksen kehittämiseksi (Artto. ym 2011, 50). Loppuraporttiin kuuluu tiivistelmä projektin toteutuksesta ja mahdollisista muutoksista projektisuunnitelmassa (Mäntyneva 2016, 17–18). Artto ym. (2011, 234) painottaa projektin dokumentointia huomattavasti enemmän kuin Mäntyneva. Heidän mukaansa projektin dokumentaatiolla on monia tärkeitä tehtäviä, kuten: osa projektin dokumentaatiosta on osa itse tuotosta, dokumentointi on yksi viestinnän keino, dokumentaatio on yksi laadunhallinnan keinoista ja dokumentointi auttaa oppimaan seuraavaa projektia varten. On tärkeää sopia yhteisesti dokumentointiformaatista, miten projektiin liittyviä tiedostoja ynnä muita dokumentoidaan ja mihin ne tallennetaan. (Artto, ym. 2011, 234–235.) Olen tästä ehdottomasti samaa mieltä. Dokumentoinnin tulisi olla vakiotoimenpide projektin aikana ja sen päättyessä.

4.2 Projektipäällikön rooli projektinhallinnassa

Tarkastelen erityisesti projektipäällikön roolia projektinhallinnassa, jotta oma työskentelyni Concreto Agencyllä saisi lisätukea. Projektipäällikön rooli projektinhallinnan kannalta onkin erittäin olennainen. Rooli voi olla projektin luonteesta riippuen hyvinkin monipuolinen, esimerkiksi: projektiryhmän vetäjä, asiantuntija, neuvottelija, asiakasyhteyshenkilö, tilaaja tai tiedottaja. Keskeisin rooli on kuitenkin johtaa projektin menestyksellistä toteutumista, toimia asiakkaan suuntaan viestijänä sekä tiedottajana projektin parissa toimivien henkilöiden suuntaan. (Mäntyneva 2016, 32.) On selvää, että rooliin valitulta henkilöltä vaaditaan monia työssä tarvittavia taitoja, mutta aikaisempi kokemus ei työssä pärjäämiseen ole välttämättä edellytys – tietysti riippuen projektin

laajuudesta. Kyky johtaa ihmisiä, hyvien viestintä- ja neuvottelutaitojen omaaminen sekä järjestelmällisesti kokonaisuuden hallinnointi, ovat vain muutamia, mutta ehkä tärkeimpiä näistä ominaisuuksista. (Mäntyneva 2016, 39.) Projektipäällikön viestintätaidot ovat olennaisessa osassa, sillä hänen tulisi pitää projektin vaiheet ja toimet asiakkaan tiedossa, projektin yhteistyökumppaneiden, työryhmän sekä muiden sidosryhmien tiedossa ja pystyä vastaamaan eri suunnista tuleviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Toisaalta myös kompromissien teko on projektipäällikölle arkipäivää, sillä kaikkiin vaatimuksiin ei välttämättä pystytä vastaamaan. (Artto, ym. 2011, 274.) Projektipäällikön on annettava työryhmälle kaikki tarvittava tieto projektin toteutukseen, sekä varmistettava että annettuja ohjeita noudatetaan sovitusti. Projektipäällikön ja projektin parissa työskentelevien henkilöiden välisen työnjaon täytyy olla selkeä. Projekteissa työskentelevät henkilöt ovat usein mukana vain osan ajasta, kunnes heidän työtehtävänsä on täytetty. Tämä korostaa projektipäällikön roolia myös ryhmähengen ylläpitäjänä, jotta viestintä ja tiedonkulku sujuvat vaivatta eri roolien välillä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa, on projektipäällikön rooli ratkaista työnteossa ilmenevät ongelmat sekä tukea työntekoa. Ketään ei tule kuitenkaan vahtia, vaan jokaisen ammattitaitoon tulee luottaa ja työntekoa tulee motivoida oikealla tavalla, jotta pysytään aikatauluissa. Projekteille on tyypillistä, että on kiireisiä sekä rauhallisia ajanjaksoja ja on äärimmäisen tärkeää varmistaa, ettei kukaan työryhmän jäsenistä pala loppuun heikimpinä aikoina. (Mäntyneva 2016, 33-35.)

Mäntynevan (2016, 38) listaamista työtehtävistä mainostoimisto Concreto Agency:n kannalta tämän hetkisen projektinhallinnan olennaisimpia työtehtäviä projektipäällikölle ovat muun muassa nämä:

- projektin suunnittelu
- aika-arvioiden teko ja projektin aikatauluttaminen
- kustannusten arviointi
- budjetointi
- projektin dokumentointi
- projektin etenemisen seuranta
- yhteistyösuhteet alihankkijoihin ja projektin kumppaneihin
- projektin tuotosten laadunvarmistus

Projektipäällikön rooli on varmistaa laadukas toteutus ja seurata ajankäyttöä, jotta projekti toteutetaan ajallaan alusta loppuun saakka. Concreto Agencyllä oma roolini projektipäällikkönä on yrityksen koon takia erilainen kuin ehkä perinteisimmän projektipäällikön rooli, mutta tässä opinnäytetyössä ei keskitytä pieniin yksityiskohtiin työnkuvassa, vaan enemmän niin sanottuun isoon kuvaan koko yrityksen projektinhallintaa silmällä pitäen.

4.3 Yhteistyön aloitus

Asiakassuhteen luominen, hoitaminen ja ylläpitäminen kuuluu jokaisen yrityksen asiakassuhteiden hallintaan. Mainostoimiston on tunnettava asiakas, pidettävä yhteyttä tasaisin väliajoin ja kuunneltava asiakkaan toiveita. Yhteistyön alkaessa uuden asiakasyrityksen välillä, on tärkeää ottaa asiakkaan briefiin riittävästi aikaa. Tätä varten kaikista tuottoisinta olisi järjestää brief-palaveri, jossa käydään järjestelmällisesti läpi tulevaa projektia sekä asiakasyrityksen brändiä, arvoja ja toimintatapoja. Briefin idea on tiivistää kaikki tärkeä ja oleellinen tulevan kampanjan tai vaikka videotuotannon tavoitteista, aikatauluista ja toteutuksesta. Siinä tulee käydä ilmi myös olennaisesti rajoittavat tekijät sekä jo todetut mahdolliset haasteet, jotta mainostoimisto ei tekisi turhaa työtä. Briefin pohjalta, voidaan lähteä liikkeelle suunnittelun kanssa, sillä tiedetään mitä toivotaan ja missä rajoissa toteutus tehdään. Mainostoimistolla voi olla oma brief -pohja, mutta asiakkaalla voi myös olla omansa. Paras tapa briefin luomiseen on kuitenkin rakentaa se asiakkaan ja mainostoimiston välillä – yhdessä. (Voipio 2017, 52-53.) Tällöin asiakas saa kerrottua oman osansa ja mainostoimistona Concreto Agency saa heti briefissä omiin avoimiin kysymyksiinsä vastaukset.

Briefin on oltava kirjallisessa muodossa, jotta sovittuihin asioihin on tarpeen tullen helppo palata esimerkiksi epäselvyyksien selvittämiseksi. Tämä toimii myös hyvänä vertailupohjana, kun tarkastellaan projektin jälkeisiä tuloksia. On kuitenkin huomioitava, että mainostoimisto ei ole ainut toimisto, jonka kanssa asiakasyritys tekee yhteistyötä. Mukana saattaa olla jokin mediatoimisto tai vaikka tapahtumamarkkinointitoimisto, jolle sama brief esitetään. Mikäli mainostoimiston tulee tehdä yhteistyötä esimerkiksi mediatoimiston kanssa, on yhteinen brief-palaveri ehdoton, jotta yhteistyö saadaan käyntiin samalta viivalta. (Voipio 2017, 52-53.)

Briefin pohja Concreto Agencylle – hieman lainaten ja soveltaen Voipion (2017, 53-54) ohjeistusta sopivammaksi, voisi kaikessa yksinkertaisuudessaan olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Mistä projektissa on kyse?
- Ketkä projektissa tulevat olemaan mukana?
- Minkä takia projekti toteutetaan?
- Ketkä ovat kohderyhmää?
- Mitä projektilla halutaan aiheuttaa ja tavoitellaan – miten sitä seurataan?
- Kuinka paljon projektiin ollaan valmiita investoimaan?
- Mikä ja minkälainen on asiakkaan tuote tai palvelu, johon projekti liittyy?

- Mitkä ovat alustavat ajatukset ja ideat projektista?
- Mitkä ovat projektin aikataulut? (aloitus, päätapahtuma, lopetus)

(Voipio 2017, 52–54.)

Asiakkaan antaman briefin jälkeen mainostoimisto voikin ryhtyä vastabriefin suunnitteluun. Tarkoituksena on seuraavaksi luoda konsepti, kampanja, mikä tahansa toivottu tuotanto ja esitellä se asiakkaalle. Vastabriefissä keskustellaan asiakkaan ja mainostoimiston välillä tulevan projektin toteutuksesta ja visiosta. Suunnitelmalle tulee saada tässä vaiheessa hyväksyntä mahdollisine muutoksineen, ennen kuin projektin kanssa voidaan edetä.

(Voipio 2017, 54–57.) Yhteydenpito ja vuorovaikutteinen keskustelu on erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa tärkeää.

4.4 Yhteistyön arviointi

Yhteistyön tulosten arvioinnin on oltava jatkuvaa ja suunnitelmallista, jotta voidaan reagoida mahdollisiin kompastuskiviin ajoissa. Nopealla aikataululla suoritettavissa projekteissa säännöllinen yhteistyön arviointi ja laadun tarkastelu usein jää pienemmälle huomiolle seuraavan projektin jo lähestyessä. Tämän ongelman poistamiseksi onkin sovittava säännöllisin aikavälein pidettävä projektin kulun läpikäynti. (Voipio 2017, 47.) Miten kampanja on lähtenyt liikkeelle? Millaista vastaanotto on ollut? Onko vastaanotto ollut positiivista tai sekavia tunteita herättävää ja kuinka se on vaikuttanut asiakkaan tavoitteisiin? (Voipio 2017, 58.) Toiminnan sujuvuuden mittaaminen ja palautteen saaminen oikeaan aikaan mahdollistaa yhteistyön kehittämisen ja jatkuvuuden. Jotta yhteistyön tuloksia voitaisiin mitata, on minkä tahansa projektin alussa oltava selkeät tavoitteet. Oli kyse sitten mainoskampanjasta tai videotuotannosta. Jos jo yhteistyön alkaessa asiakkaan kanssa on sovittu yhteiset tavoitteet ja mahdollisimman selkeät mittarit niille, on onnistumisen mahdollisuudet jo moninkertaiset. Sovitut asiat tulisi aina dokumentoida seurantoineen ja mittareineen. Tällä tavoin projektin edetessä on asioihin helpompi palata tarvittaessa ja taklataan myös yllättävien henkilöstövaihdoksien aiheuttama mahdollinen informaatiokatkos. (Voipio 2017, 47-48.) Onkin siis selvää, että Concreto Agencylle on kehitettävä säännöllinen malli, jossa määritellään tavoitteet tulevalle projektille ja jossa seurataan sen tuloksia. Yhteistyön kulkua ja tuloksia tulisi seurata jatkuvasti projektin aikana. Mahdollisesti saatavaa dataa pyydetäisiin säännöllisin väliajoin asiakkaalta, jotta tuloksia on helpompi verrata tavoitteisiin ja tehdä mahdollisia korjauksia, mikäli vielä mahdollista. Projektin päättyessä asiakkaalta tulisi pyytää vielä lopullinen data.

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa toteutetaan haastattelu vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat etukäteen määritetty ja puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastateltaville esitetään samat kysymykset, joihin he voivat omin sanoin vastata. (Aaltola & Valli 2010, 28.)

Haastattelin Concreto Agencyn kahta perustajaosakasta, sekä yhtä asiakasyritystä, jonka haastatteluun osallistui kaksi asiakasyrityksen edustajaa. Haastatteluiden kautta sain paremman käsityksen projektinhallintamme nykytilanteesta sekä yrityksemme muiden työntekijöiden että asiakkaamme silmin. Concreto Agencyltä valitsin haastatteluun kaksi perustajaosakasta, sillä he työskentelevät eri työnkuissa ja näin ollen heillä on erilaisia näkökulmia projektinhallinnasta. Asiakasyrityksestä otin molemmat yhteyshenkilöt mukaan ryhmähaastatteluun, jotta he voisivat tarpeen tullen täydentää toisiaan vastausten suhteen. En kuitenkaan analyysissä erittele heidän näkemyksiään toisistaan, vaan huomioin näkemykset asiakasyrityksen yhteisinä.

5.1 Haastattelut

Jukka Vaittinen – toimitusjohtaja/strategi, Concreto Agency

Jukka Vaittinen on Concreto Agencyn perustajaosakas ja toimitusjohtaja. Hän vastaa Concretolla brändiportfolioiden hallinnasta, mittausmenetelmistä sekä konseptien rakentamisesta. Jukalla on myös päävastuu asiakkuuksien johtamisesta. Jukka on toiminut pian 10 vuotta strategisissa kehitystehtävissä Suomen kiinnostavimpien brändien parissa. Valitsin Jukan haastatteluun, sillä hänellä on yrityksen kokonaisuudesta, laskutusasioista sekä erityisesti asiakkaiden kanssa työskentelystä paras käsitys.

Samuli Justén – konseptijohtaja, Concreto Agency

Samuli Justén on yksi kolmesta perustajaosakasta – hän toimii Concreto Agencyllä konseptien suunnittelun parissa konseptijohtajana. Samuli on luonut uraa Lontoossa markkinointiviihteen parissa suunnitellen tuotantoja Suomeen, Ruotsiin ja Iso-Britanniaan. Valitsin Samulin haastatteluun, sillä Samuli on ollut aikaisemmin projektinhallinnasta eniten vastannut henkilö ja on sen kehityksessä koko ajan aktiivisesti mukana.

Asiakashaastattelu – Asiakasyritys A

Haastatteluun osallistunut asiakasyritys on yksi Concreto Agencyn pitkäaikaisimmista asiakkaista, jolla on hyvä näkemys muun muassa yhteistyön kehityksestä. Concreto Agency on tuottanut asiakkaalle yhteensä kolme hyvin erilaista projektikokonaisuutta ja kaksi projektia tällä hetkellä vielä keskeneräisiä.

5.2 Haastatteluteemat ja kysymykset

Valitsin haastatteluteemat niin, että ne kattaisivat projektinhallinnan kehittämisen kohteita mahdollisimman monipuolisesti. Kysymysten kautta pyrittiin ymmärtämään mitkä asiat projektinhallinnassa toimivat tällä hetkellä ja mitkä asiat vaativat kehittämistä.

Haastateltavilta pyrittiin myös saamaan mahdollisia aiheita täysin uusiin projektinhallinnallisiin toimiin tai vaiheisiin. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset teemoittain kuten teemahaastattelulle on tyypillistä, mutta asiakkaalle ei esitetä ”järjestelmät” -teemaan liittyviä kysymyksiä, sillä ne koskevat lähinnä mainostoimiston sisäiseen työskentelyyn hyödynnettäviä järjestelmiä (Aaltola & Valli 2010, 28). Muutamaa kysymystä on muokattu sopimaan paremmin mainostoimistolle tai asiakasyritykselle, mutta kysymykset tarkoittavat silti samaa asiaa. Concreto Agencyn perustajaosakkaille esittämäni kysymykset ovat teemoittain seuraavat:

Teema 1. Projektinhallinnan nykytila

- mitkä ovat projektinhallinnan nähtävät vaiheet?
- mikä projektinhallinnassa toimii?
- missä kohdataan haasteita?
- mitä tulisi kehittää?
- mitä halutaan lisätä projektinhallintamalliin?

Teema 2. Asiakasprojektiin liittyvä viestintä

- mikä toimii?
- missä haasteita?
- mitä halutaan kehittää?
- mitä halutaan ottaa mukaan viestintään?

Teema 3. Järjestelmät/ohjelmat

- toimiiko tämän hetken käytettävät ohjelmat/järjestelmät?
- tarvitaanko yhteistä alustaa projekteille?
- jos yhteistä alustaa tarvitaan, niin mitä alustalla tulisi olla ja pystyä seuraamaan?

Asiakasyritykselle esitetyt kysymykset ovat teemoittain seuraavat:

Teema 1. Projektinhallinnan nykytila

- mitkä ovat projektinhallinnassa nähtävät vaiheet?
- mikä projektinhallinnassa toimii?
- missä kohdataan haasteita?
- mitä tulisi kehittää?
- mitä haluttaisiin lisätä projektinhallintaan?

Teema 2. Projekteihin liittyvä viestintä asiakkaan suuntaan

- mikä toimii?
- missä haasteita?
- mitä tulisi kehittää?
- mitä mieltä yhteistyön kokonaisuudesta?

5.3 Tiedonkeruu

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti jo aineiston keruuvaiheessa on pohdittava miten sitä tullaan analysoimaan (Pitkäranta 2014, 9). Kaikille haastatteluille varattiin haastattelu aika vähintään viikko ennen haastattelupäivää ja heille annettiin haastattelukysymykset ennakoon, jotta he voisivat pohtia aiheita etukäteen. Concreto Agencyn perustajaosakkaiden haastattelut suoritettiin 9.4.2020 puhelinhaastatteluina vallitsevan Korona -virus tilanteen vuoksi. Osakkaat haastateltiin erikseen erilaisten vastausten toivossa. Myös asiakashaastattelu suoritettiin tilanteen takia etähaastatteluna Google Hangoutsin kautta 22.4.2020. Asiakasyritys A suoritettiin ryhmähaastatteluna kahden asiakasyrityksen yhteyshenkilön kanssa. Kaikki haastattelut kestivät kokonaisuudessaan 15-25 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin auki sanasta sanaan (Semantix 2020). Litteroidut haastattelut olivat pituudeltaan noin 3-4 sivua. Haastatteluiden apuna käytin valmista teemoittain jäsenneltyä kysymyspohjaa, jonka voi löytää listattuna edellä olevasta kohdasta 5.2. Annoin haastateltaville myös hypoteettisia esimerkkitapauksia, jotta kysymykset olisi helpompi ymmärtää ja yhdistää käytäntöön.

5.4 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa voi analysoida monin eri tavoin, mutta analyysi alkaa jo opinnäytetyöprosessin alkaessa (Pitkäranta 2014, 9). Litteroidut haastattelut tuli ensin lukea huolellisesti ajatuksen kanssa, jonka jälkeen haastattelut oli jaettava teemoittain vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä:

Millainen on yrityksen tämän hetkinen asiakasprojektin hallinnan malli?

Millaisia haasteita asiakasprojektien hallintaan liittyy tällä hetkellä?

Mitä viestintään liittyviä haasteita projektinhallintaan liittyy?

Millaisia projektinhallintaan liittyviä kehittämistarpeita asiakasyrityksellä on?

Merkitsin haastatteluihin vihreällä värillä kaikki ne kohdat, jotka haluan huomioida opinnäytetyössä ja siirsin kappaleet oikeiden teemojen alle, mikäli haastateltava oli esimerkiksi vastannut ohi kysymyksen aiheen. Näin minun oli helppo rakentaa haastattelusta looginen teksti opinnäytetyön lukuun 6. Tulokset. (Kamk 2020.)

Haastatteluiden teko osoittautui erittäin toimivaksi apukeinoksi projektinhallintamallin kehittämiseen. Haastatteluissa ilmenneet kehityskohteet olivat osittain asioita, joita en itse osannut ajatella tai huomioida ja siksi tulivatkin erittäin arvokkaana tietona opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa. Concreto Agencyn haastateltavilla oli yrityksen kokonaisuudesta hyvin paljon samanlaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, mutta kummallakin haastateltavalla oli kuitenkin myös selkeästi omilla alueillaan kehityskohteita, joihin toivoivat ratkaisuja. Asiakasyrityksen haastattelu oli mukava lisä niin sanotusti ulkopuolisen silmin katsottuna Concreto Agencyn projektinhallinnasta. Asiakashaastattelu toimi myös osaltaan Concreto Agencyn asiakastytyväisyyden haastatteluna, josta oli hyötyä muutenkin kuin vain opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Asiakasyrityksen haastattelusta ilmeni hyviä huomioita tällä hetkellä keskeneräisten projektien jatkoa ajatellen ja tulevaisuuden yhteistyötapojen toiveista. Ilokseni monet ilmenneet kehityskohteet ja toiveet, liittyivät vahvasti teoriaosiossa läpikäymiini asioihin kuten projektin suunnittelun eri vaiheisiin ja sitä tukeviin dokumentteihin, päätösvaiheen toimiin sekä viestinnällisiin ongelmiin, jotka ovat täysin ratkaistavissa.

6 Tulokset

Purin haastattelut teemoittain omiksi alaluvuiksi, jotta haastattelujen tuloksia olisi helpompi lukea. Esittelen ensin toimeksiantajan haastattelun tulokset ja sitten asiakasyrityksen haastattelun tulokset. Tuloksissa käyn läpi kaikki haastatteluissa ilmenneet olennaiset asiat haastattelukysymyksien sekä projektinhallintamallin kehittämisen kannalta ja poimin tärkeät kehityskohteet lopulliseen projektinhallintamalliin.

6.1 Concreto Agency

Ensimmäisenä Concreto Agencyn haastatteluiden tulokset yrityksen näkökulmasta. Yrityksellä itsellään on luonnollisesti paras näkemys nykyisestä projektinhallinnasta sekä siitä, miten sitä halutaan jatkossa kehittää ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan.

6.1.1 Projektinhallinnan nykytila – projektinhallinnan vaiheet

Concreto Agencyn toimitusjohtaja ja strategi Jukka Vaittinen (Vaittinen 9.4.2020) sekä konseptijohtaja Samuli Justén (Justén 9.4.2020) allekirjoittivat haastatteluissaan molemmat myös oman mielipiteeni projektinhallinnan vaiheista, sanoessaan projektin lähtevän liikkeelle jo myyntivaiheesta. Vaittinen jakaa projektinhallinnan vaiheet kuitenkin viiteen osaan: myyntivaihe, esituotantovaihe, tuotantovaihe, jälkituotantovaihe sekä päätösvaihe kun taas Justén erittelee projektinhallinnan kolmeen vaiheeseen: alku-, keski-, ja loppuvaihe, jossa keskivaihe käsittäisi esituotanto- ja tuotantovaiheen yhdessä ja loppuvaihe käsittäisi jälkituotanto- ja päätösvaiheen. (Vaittinen 9.4.2020; Justén 9.4.2020.)

Ensimmäisessä vaiheessa, eli myyntivaiheessa suunnitellaan jo pitkälti konseptia eli mitä ollaan tekemässä ja minkälainen projektista tulee (Vaittinen 9.4.2020). Myyntivaiheessa tulisi olla jo huomioon otuna projektin laajuus ja sitä kautta myös laatuksiteerit julkaisualusta huomioiden (Justén 9.4.2020). Seuraavaa vaihetta Justén (Justén 9.4.2020) kuvailee projektin onnistumisen kannalta kriittisimmäksi vaiheeksi. Hän korostaa projektipäällikön roolin tärkeyttä kokonaisuuden kasaamisessa myyntivaiheen ja suunnittelun jäljiltä. Justén kuvailee vaiheen olevan paljolti lankojen kiinni sitomista ja käsissä pitelemistä – yhden asian epäonnistuminen voi vaikuttaa kaikkeen. (Justén 9.4.2020.) Esituotantovaiheesta päästään itse tuotantovaiheeseen, jolloin projektin päätoimi toteutetaan. Se voi olla esimerkiksi videoprojekti, valokuvaukset tai brändiuidistuksen tekemistä.

Esituotantovaiheessa keskitytään yksityiskohtiin ja ryhdytään tarvittaviin toimiin, kuten laaditaan aikatauluja, käsikirjoituksia, vuokrataan tiloja ja kootaan työryhmä. (Vaittinen 9.4.2020.) Esimerkkinä asiakkaan kannalta katsottuna hyvästä projektinhallinnasta Justén

(Justén 9.4.2020) mainitsee kuvauspäivän, johon osallistuu asiakasyrityksen edustaja. Mainostoimisto on hoitanut aikataulut, cateringin, kuvaajan ja muun työryhmän paikalle sovitun mukaisesti, eikä asiakkaan huomio kiinnity mihinkään epäkohtiin vaan hän pystyy keskittymään kuvausten seuraamiseen, joka on todiste siitä, että mainostoimisto on onnistunut työssään.

Videotuotannoissa ja monissa muissa saman tyyppisissä projekteissa on aina jälkituotantovaihe. Jälkituotantovaiheessa tehdään viimeistelyt ja hienosäädöt (Vaittinen 9.4.2020). Vaittinen (Vaittinen 9.4.2020) toteaa, että jokaisessa projektissa on myös tietysti päätösvaihe, joka suoritetaan, mutta mainitseekin ettei yrityksellä ole siihen selkeää toimintatapaa. Justén (Justén 9.4.2020) taas kertoo käsittävänsä loppuvaiheeseen kaksi vaihetta, joista ensimmäisenä analytiikkavaiheen, jolloin seurataan projektin toimenpiteiden tehokkuutta ja miten niitä voidaan optimoida vielä tulevaisuudessa lisää. Toisena loppuvaiheen osana hän näkee jälkityön eli Vaittisen sanoin jälkituotantovaiheen. Justén korostaa projektinhallinnan työtä työryhmän johtamisena jälkituotantovaiheessa. Luovien ihmisten kanssa on oltava tarkkana, että projektit saadaan päätökseen aikataulun mukaan ja sovituista asioista pidetään kiinni. Päätösvaiheeseen hän näkee vielä keskustelun asiakkaan kanssa, jolloin todetaan, että projekti toteutettiin sovitun mukaisesti ja voidaan siirtyä mahdollisesti asiakkaan kanssa jo seuraavan projektin pariin. (Justén 9.4.2020.)

Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) mielestä projektinhallintamalliin olisi hyvä ottaa lisänä myyntivaiheen jälkeen jonkinlainen tilausvahvistus, josta voidaan todeta asiakkaan kanssa sovitut asiat ja sama dokumentti voisi toimia myös tuotannolle briefinä projektin yksityiskohdista. Samassa vaiheessa olisi hyvä kerätä asiakkaalta myös laskutustiedot, jotta nämä asiat olisi systemaattisesti heti hoidettu. Justén (Justén 9.4.2020) toivoo kuvausaikataulujen ja kuvaussuunnitelmien viemistä kännyköistä ja tableteista takaisin perinteiseen tyyliin, eli kuvauspaikalle tulostettaisiin jokaiselle osallistujalle paperinen versio päivän kulusta ja esimerkiksi videokuvausten kohtauksista, jotta kokonaisuutta olisi selkeämpi seurata ja hahmottaa.

6.1.2 Projektinhallinnan nykytila – kehityskohteet

Vaittinen (Vaittinen 9.4.2020) sanoo projekteilta puuttuvan tietynlaiset merkkipaalat, eli seurantaa helpottavat vaiheet. Hän puhuu oletettavastikin yhteisesti sovituista merkkipaaluista, joita jokainen työryhmän jäsen osaisi lukea, eikä vain esimerkiksi Vaittisen itsensä määrittelemiä projektinhallinnan vaiheita. Merkkipaalujen vaiheiden kautta pystyttäisiin helpommin seuraamaan aikatauluissa pysymistä, oikeiden työtehtävien

tekemistä sekä projektin kokonaisvaltaista etenemistä. Hän toivoisi yrityksen pystyvän kuvaamaan projektin vaiheiden ketjua, esimerkiksi kaupan teon jälkeen, kun projekti siirtyy myyntivaiheesta esituotantovaiheeseen ja niin edelleen. Vaittinen painottaa, että erityisesti kun tulevaisuudessa työntekijöiden määrä yrityksen sisällä kasvaa, on näiden vaiheiden kuvaaminen tärkeää, jotta projektinhallinta pysyy kasassa. Hänen roolissaan erityisesti käytännön asioilla, kuten laskutuksiin liittyvillä hyväksynnöillä ja muiden kulujen seuraamisilla on suuri vaikutus. Tähän hän toivoo selkeää prosessia, sillä hän huomaa, ettei pidemmän päälle pysy enää projektien kustannusten ja sovittujen laskutusten perässä, ilman, että joutuu kysymään niistä projektin kanssa toimineelta vastuuhenkilöltä. Vaittisen mielestä haasteita on dokumenttien tallennuksessa, sillä ei ole mitään yhteistä tai tiettyä paikkaa, jonne ne tallennetaan. Tämä johtaa sähköpostien selailuun ja työkavereilta kyselyyn, missä mikäkin tieto on.

Justén (Justén 9.4.2020) taas kokee projektien viimeistelyn ajoittain haasteelliseksi, sillä yrityksen pienestä koosta johtuen luovien ajatusten ja ideoiden jakaminen sekä mielipiteiden kertominen on vain muutamien ihmisten välistä. Tämä saattaa pidemmällä aikavälillä johtaa projekteissa nähtävien elementtien toistuvuuteen, kun samat ihmiset päättävät asioista. Vaittinen (Vaittinen 9.4.2020) mainitsikin jo projektinhallinnan vaiheista puhuttaessa, ettei yrityksellä ole projektin päätösvaiheeseen selkeää kaavaa, kuinka toimia. Hänen mielestään olisi hyvä strukturoida päätökselle jokin toimintapa niin, että asiakkaan kanssa todetaan sovitut asiat suoritetuiksi ja yhdessä todetaan projekti päättyneeksi. Tämän jälkeen Concreto Agency saisi esimerkiksi lopullisen laskutusluvan projektin tiimoilta. Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) mukaan myyntivaiheen ja tuotantovaiheen välille tarvittaisiin selkeä handover -prosessi, jolloin määritetään, kuka on projektin vastuuhenkilö ja minkälaiset roolit kullakin on työryhmässä. Handover -prosessilla Vaittinen tarkoittaa myyntivaiheen jälkeen projektin siirtoa tuotantovaiheeseen. Viimeistelyyn voitaisiin Justénin (Justén 9.4.2020) mielestä panostaa enemmän, ottamalla mahdollisuuksien mukaan lisää mielipiteitä eri tahoilta.

6.1.3 Asiakasprojektiin liittyvä viestintä

Asiakasprojektiin liittyvä viestintä vaikutti kokonaisuudessaan olevan molempien yrityksen osakkaiden mielestä kohdillaan. Asiakkaan suuntaan olevassa viestinnässä en itsekään ole törmännyt ongelmiin, mutta sisäisessä viestinnässä näen paljonkin parantamisen varaa. Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) mielestä tämän hetkinen asiakasprojekteihin liittyvä viestintä toimii hyvin asiakkaiden suuntaan. Yritys ottaa herkästi asiakkaaseen yhteyttä ajankohtaisista asioista, mutta toteaa, että jonkinlainen viikkoraportti voisi paikallaan. Concreto Agencyn asiakasprojektiin liittyvässä viestinnässä Justén (Justén 9.4.2020)

kuvailee liiallisen asioiden olettamisen ja itsestäänselvyyksinä pitämisen haasteelliseksi. Hän kertoo viestinnän olevan välillä puutteellista yrityksen sisällä, sillä esimerkiksi asiakkaiden kanssa käytävästä sähköpostiviestiketjusta saatetaan jättää joku työryhmän jäsen tahattomasti pois, joka johtaa siihen, että poisjätetyn henkilön on kyseltävä asiasta jälkikäteen (Justén 9.4.2020). Tämän itsenäisen työskentelyn ongelman mainitsin myös itse omassa pohdinnassani projektinhallinnan prosessista yrityksessä kohdassa 2.1.5.

6.1.4 Projektinhallinnan järjestelmät ja ohjelmat

Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) mukaan tällä hetkellä yritys pärjää olemassa olevilla järjestelmillä, mutta painottaa, että yrityksen kasvun mukana on myös projektinhallintajärjestelmien kasvettava sen mukana. Hänen mielestään järjestelmän ei tarvitse olla yksi ja sama, mutta sen tulisi olla selkeää kaikille yrityksen työntekijöille, mistä tietty tieto löytyy, kuten esimerkiksi kustannus-Excel. Justén (Justén 9.4.2020) on Vaittisen kanssa samoilla linjoilla yrityksen kasvun suhteen tarvittavista järjestelmistä tai muista alustoista. Hänen mielestään on äärimmäisen tärkeää, että pystyisi seuraamaan jostain alustalta, missä projektinhallinnan vaiheessa mikäkin projekti menee. Hän kuitenkin painottaa samalla koko yrityksen henkilökunnan sitoutumista ohjelmien tai järjestelmien käyttöön, mikäli tällaisia on tai tulee. Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) mielestä laskutuksiin ja kustannusten seurantaan liittyvään ongelmaan voisimme ottaa käyttöön yhteisen järjestelmän, josta voisi katsoa suoraan projektikohtaisesti toteutuneita kuluja, sekä laskutuseristää. Esimerkiksi kuinka paljon Projekti X:ään on budjetoitu kuluja, kuinka paljon tällä hetkellä toteutuma on ja kuinka paljon kuluja on vielä tulossa. Näin pysyttäisiin paremmin kartalla myyntivaiheessa arvioiduista kustannuseristä, projektin aikana ilmenevistä kustannuksista sekä lopullisista kustannuksista. (Vaittinen 9.4.2020.)

Vaittinen (Vaittinen 9.4.2020) kaipaa projektityöskentelyyn myös jonkinlaista tuntikohtaista työajan dokumentointia, jotta työaikaa pystyttäisiin arvioimaan projektien välillä ja sitä mukaa kannattavuuden laskemista. Hän toteaa, että tällä hetkellä oman työajan arvon määrittely ei ole täsmällistä, ja olisikin äärimmäisen tärkeää tulevaisuuden kannalta pystyä määrittelemään kuinka paljon työtunteja mikäkin projekti vaatii ja kuinka paljon tehdystä työstä jää katetta. Nämä auttavat muun muassa tulevaisuudessa projektien hinnoittelussa, kun ulos menevät kulut osataan arvioida mahdollisimman tarkasti. Jonkin järjestelmän kautta olisi myös hyvä pystyä seuraamaan, kuinka paljon yrityksellä on käytettävissään resursseja tulevina viikkoina tai kuukausina, kun otetaan vastaan uusia projekteja. Nykyisin käytössä olevan Procountorin (Finago 2020) mahdollisuuksia tulisi hyödyntää myös enemmän, sillä tällä hetkellä hän on ainut, joka järjestelmää käyttää. Tämän taloushallintojärjestelmän kautta voitaisiin esimerkiksi kohdistaa projektiin liittyvien

laskujen hyväksyntä projektin vastuuhenkilölle, joka oletettavasti tietää parhaiten mistä on sovittu ja tällä tavoin helpottaa Vaittisen työtä laskujen maksun yhteydessä. (Vaittinen 9.4.2020.)

6.2 Asiakasyritys A

Asiakasyrityksen haastattelussa on kahden yrityksen yhteyshenkilön mielipiteet ja huomiot Concreto Agency:n projektinhallinnan tilasta sekä toiveita, joita he asiakkaana haluaisivat tulevaisuudessa nähdä projektinhallinnassa. Asiakasyritykselle ei näy kaikki Concreto Agency:n toimenpiteet projektinhallinnan osalta, mutta haastattelun tarkoituksena olikin saada asiakkaan huomioita erityisesti juuri heille näkyvistä projektinhallinnan vaiheista.

6.2.1 Projektinhallinnan nykytila – projektinhallinnan vaiheet

Projektinhallinnan näkyvyys asiakkaan suuntaan on usein melko pintapuolista, sillä suurin osa työstä tapahtuu mainostoimiston sisällä ja näin ollen ei näy asiakkaalle kokonaisuudessaan. Asiakasyritys A (Asiakasyritys A 22.4.2020) oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että projekti lähtee liikkeelle sen ideoinnista, oli se sitten mainostoimiston aloitteesta lähtenyt tai yhteistuumien syntynyt idea. Tässä vaiheessa mietitään projektin tavoitteita, asiakasyrityksen sen hetkisiä tarpeita, mitä asiakkaat haluavat nähdä ja mitä projektilla halutaan saavuttaa. Ideoinnin jälkeen vastuu on siirtynyt Concreto Agencylle, joka vie idean eteenpäin konkreettiseksi konseptiksi ja tulee sitten uudelleen esittelemään tämän asiakasyritykselle. Projektin etenemistä seurataan ja kommunikatio toimii molempiin suuniin Asiakasyritys A:n mukaan mainiosti. (Asiakasyritys A 22.4.2020.) Projektin päätöksen jälkeen tuloksia analysoidaan ja asiakkaiden reaktioita ja vastaanottoa seurataan. Päätöksen jälkeen on ryhdytty suunnittelemaan seuraavaa projektia. (Asiakasyritys A 22.4.2020.)

Yhteistyön kokonaisuudesta Asiakasyritys A (Asiakasyritys A 22.4.2020) kertoo, että he odottavat aina hyvin innokkaasti seuraavaa projektia ja odotukset yhteistyön jatkumiselle ja kehittymiselle ovat suuret. Projektien eteneminen on sujuvaa ja he voivat luottaa Concreto Agency:n selviävän tuotannoista ongelmitta. Asiakasyritys A (Asiakasyritys A 22.4.2020) huomauttaa positiiviseen sävyyn, kuinka yhteistyö on kehittynyt aivan ensimmäisestä yhteisestä projektista nykyhetkeen. Projektien aloitus on muovaantunut enemmän myynnistä yhteistyössä ideointiin, joka on asiakasyrityksen mukaan erittäin toimiva ja miellyttävä yhteistyötapa. Erityisesti vuoden 2019 syksyllä Concreto Agency:n pitämä tulevien projektien ideointiworkshop sai asiakasyritykseltä kiitosta ja samankaltaisia toivottiin jatkossakin järjestettävän. (Asiakasyritys A 22.4.2020.)

6.2.2 Projektinhallinnan nykytila – kehityskohteet

Asiakasyritys A (Asiakasyritys A 22.4.2020) suhtautuu aikataulujen tuomiin haasteisiin ymmärtäväisesti ja mainitseekin aikataulujen tiukkuuden olevan yksi projektinhallinnallisista haasteista, joihin on törmätty. Asiakasyrityksen toiveena aikataulujen suhteen on esimerkiksi sosiaalisen median videotuotannoissa materiaalin lähettäminen katsantoon reilusti hyvissä ajoin, jotta he voivat rauhassa käydä materiaalin läpi ja kommentoida sitä. Asiakasyrityksen toiveena olisi saada katsantoon keskeneräinen materiaali viimeistään viikkoa ennen julkaisupäivää ja muokkausten jälkeen valmiin materiaalin toimitus viimeistään kaksi päivää ennen julkaisupäivää, jotta asiakasyritys voi suunnitella julkaisun muiden sosiaalisen median sisältöjen lomaan. (Asiakasyritys A 22.4.2020.) Asiakasyritys A:n (Asiakasyritys A 22.4.2020) mukaan projektien päätösvaihetta voitaisiin vielä kehittää niin, että otetaan kaikki mahdollinen irti projektin tuloksista ja opista, ennen kuin siirrytään seuraavaan projektiin. Asiakasyritys toivoikin vielä päätöspalaveria, jossa käytäisiin läpi kerätty tieto ja oppi projektin kokonaisuudesta ja tuloksista, jotta voidaan kehittyä tulevaisuudessa. Vaikka sosiaalisen median tuotannoissa asiakkaalta tuleekin usein tulokset projektin menestyksestä heidän kanavissaan, voisi myös mainostoimisto tehdä oman analyysinsä siitä, mitä on havaittu, mitä olisi voitu tehdä toisin ja millä tavoin kannattaisi tehdä esimerkiksi ensi kerralla. (Asiakasyritys A 22.4.2020.)

6.2.3 Projekteihin liittyvä viestintä asiakkaan suuntaan

Asiakasyritys A (Asiakasyritys A 22.4.2020) antaa Concreto Agencylle kiitosta hyvästä yhteydenpidosta ja matalasta yhteydenotto kynnyksestä. Heidän mielestään mainostoimistoon saa lähes poikkeuksetta nopeasti yhteyttä ja kysymyksiin vastauksia. Asiakasyritys mainitsee vuorovaikutuksen olevan helppoa ja näkee mainostoimiston ymmärtävän asiakasyrityksen brändin ja arvot erittäin hyvin, jolloin näitä asioita ei tarvitse käydä läpi kerta toisensa jälkeen projektien aikana. (Asiakasyritys A 22.4.2020.) Viestinnässä asiakasyritys on nähnyt hyvin vähän haasteita. Asiakasyritys A:n mukaan Concreto Agency voisi selkeyttää jokaisen projektin alkaessa projektissa mukana olevien henkilöiden roolit ja eri vastuualueet. Asiakas halusi myös vielä huomioida erityisesti tilanteet, joissa esimerkiksi videotuotannossa on mukana ulkopuolisia yhteistyökumppaneita tai muita henkilöitä. On tärkeää muistaa huomioida niin sanotusti yksinkertaistettu media-alan termien käyttö ja asioista puhuminen, sillä vaikka ne ovat mainostoimistolle ja asiakasyritykselle tuttuja, eivät ne välttämättä ole sitä muille. (Asiakasyritys A 22.4.2020.)

7 Projektinhallintamallin kehittäminen

Projektinhallinnan teorian ja haastattelujen tulosten pohjalta on lähdettävä työstämään itse toimeksiantoa, eli projektinhallintamallia. Saadun opin ja tiedon kautta olen saanut projektinhallintamallille hyvät ja perustellut vaiheet, toimet sekä kehityskohteet.

Haastatteluissa esitettyjen toiveiden kautta olen saanut tehtyä projektinhallinnassa olennaisille dokumenteille vakiomallit, joita voi projektista riippuen soveltaa tai käyttää sellaisenaan. Olen laittanut dokumentit opinnäytetyön loppuun liitteiksi.

7.1 Haastattelujen yhteenveto

Millainen on yrityksen tämänhetkinen asiakasprojektin hallinnan malli?

Opinnäytetyön loppumetreillä olen hämmästynyt, miten jotkin projektinhallinnalliset menetelmät eivät olleet tulleet mieleeni jo aikaisemmin. Ihmettelen myös, miten olemme Concreto Agencyllä onnistuneet pitämään projektit kasassa tämänhetkisellä projektinhallinnalla niinkin hyvin, mutta nykyinen toimintamalli on selkeästi tuottanut ajoittain turhaan stressiä yrityksen sisällä. Asiakasprojektin hallinnan malli on tällä hetkellä hyvin pelkistetty ja sovittuja käytäntöjä on suhteellisen vähän. Työnkuviin on ikään kuin opittu ja on paljon asioita, joita hoidetaan lennosta, ei niinkään suunnitelmallisesti tietyssä järjestyksessä. Jokaisella on oma tapansa toimia yrityksen projektinhallinnan parissa ja vähäiset yhteiset toimintatavat saattavat hankaloittaa työntekoa ja erityisesti työtehtävien delegointia.

Millaisia haasteita asiakasprojektien hallintaan liittyy tällä hetkellä?

Asiakasprojektien hallintaan liittyy muutamia olennaisia haasteita, joista suurin haaste liittyy kaiketi dokumentointiin ja seurantaan. Projektikohtaisesti ei ole käytössä mitään alustaa, mistä jokainen voisi seurata projektin etenemistä ja siihen kuuluvia työtehtäviä. Kustannuksia ei ole eritelty riittävän hyvin ja ajantasaisesti mihinkään, mistä niitä voisi seurata ja reagoida mikäli niissä tapahtuu muutoksia. Tietoja pidetään liikaa oman päänsisällä tai omissa arkistoissa. Myös projektin siirtyminen myyntivaiheesta tuotantoon koettiin hieman haasteelliseksi, sillä siirtymään ei ole mitään tiettyä toimintatapaa, joka nopeuttaisi ja selkeyttäisi prosessia. Projektinhallintaohjelma on asia, josta olemme käyneet keskustelua moneen otteeseen ja yhtä sellaista jopa kokeilleet. Mielestäni meidän tulee hankkia projektinhallintaan käytettävä ohjelma tulevaisuudessa, mutta toistaiseksi pärjäämme perinteisillä työkaluilla. Projektinhallintaohjelma ei voi kuitenkaan olla yhden ihmisen valitsema vaan sen täytyy sopia kaikille yrityksen jäsenille.

Mitä viestintään liittyviä haasteita projektinhallintaan liittyy?

Concreto Agencyn viestinnästä asiakkaan suuntaan ei löytynyt juurikaan kehityskohteita, mutta yrityksen sisäisessä viestinnässä huomattiin haasteita. Työnteko yrityksen sisällä on ajoittain liian itsenäistä, mikä saattaa johtaa informaatiokatkoksiin.

Sähköpostiviesteissä ei pidetä kaikkia työryhmään kuuluvia mukana ja tietoja joudutaan kyselemään jälkikäteen. Tiedot ja dokumentit saattavat olla vain yhden työntekijän saatavilla. Pienistä asioista on saattanut syntyä stressiä täysin turhaan ja sen vuoksi viestinnässä tulee kiinnittää huomiota pieniinkin ongelmakohtiin ja tiedottaa riittävästi työryhmäläisiä.

Millaisia projektinhallintaan liittyviä kehittämistarpeita asiakasyrityksellä on?

Asiakasyritys toivoi ajanhallintaan tarkkuutta ja riittävästi reagointiaikaa projektien palautuksen yhteyteen. Asiakkaan mielestä projektien siirtymisvaihe seuraavaan on liian nopea ja toivoi, että projektien vaihtuessa pidettäisiin aina päätöspalaveri, jolloin perehdytään menneeseen projektiin ja ammennettaisiin kaikki saatu oppi siitä. Viestintä toimii heidän mielestään hyvin, mutta projektien työryhmien roolit voisi olla selkeämmin esitetty.

7.2 Projektinhallintamalli

Projektinhallintamallissa on huomioitu teoriasta saatu oppi, omat käytännön kokemukset työn tekemisestä, sekä haastatteluissa ilmenneet asiat. Projektinhallintamallia voi soveltaa projektista riippumatta jokaiseen Concreto Agencyn projektiin, mutta se on lähtökohtaisesti rakennettu mainostuotantojen projekteja tukevaksi hallintamalliksi. Kuten Vaitinen (Vaitinen 9.4.2020) ja Justén (Justén 9.4.2020) haastatteluissaan mainitsivat, ei yritys vielä toistaiseksi kaipaa mitään erityistä projektinhallintaohjelmaa, joten tämä projektinhallintamalli on rakennettu vastaamaan tämänhetkisiä tarpeita tutuilla työkaluilla, mutta toimii mainiosti myös vaikka yrityksen työntekijämäärä kasvaisi lisää.

Projektinhallintamalli auttaa uusia työntekijöitä saamaan kiinni yrityksen toimintatavoista ja jalkauttaa koko yritykseen samat projektinhallinnalliset toimintatavat. Avaan projektinhallintamallin seuraavissa alaluvuissa yksityiskohtaisesti, jotta käytännön toteutus onnistuu sen pohjalta, mutta tein myös yksinkertaistetun visuaalisen mallinnuksen, jonka löytää lopusta kohdasta 7.3. Olen jakanut projektinhallintamallin neljään eri vaiheeseen, johon kuuluvat 1. Projektin käynnistäminen, 2. Esituotanto, 3. Toteutus ja 4. Päätös.

Projektin käynnistäminen kuvastaa parhaiten ensimmäistä vaihetta, jolloin tehdään vielä myyntiä ja muita valmisteluja, mutta jonka aikana saadaan kuitenkin käynnistämispäätös projektille. Esituotantovaihe sopii kuvaamaan parhaiten projekteja, joita mainostoimistolla tyypillisesti on, kuten videotuotantoja tai muita kuvauksia. Toteutusvaiheessa toteutetaan

projektin päätuotos, kuten videokuvaukset tai valokuvaukset. Päätösvaiheessa palautetaan tuotos ja päätetään projekti.

7.2.1 Projektin käynnistäminen

Projektin voi ajatella alkavan jo myyntivaiheesta, jonka aikana sitä käynnistetään. Haastattelujen perusteella kaikki Concreto Agencyn projektien parissa työskentelevät henkilöt olivat tästä yhtä mieltä. Lähtökohtaisesti monet myyntivaiheet alkavat mainostoimiston aloitteesta, mutta kuten (Asiakasyritys A 22.4.2020) mainitsi, ovat workshop tyyliset ideointiriihet erittäin tervetulleita. Voipion (2017, 44) mukaan tulevaisuuden näkymiä asiakassuhteen jatkuvuudesta parannetaan esimerkiksi koulutus- ja kehitystilaisuuksien kautta, joten Concreto Agencyn olisikin kannattavaa näitä jatkossakin järjestää ja lisätä, sekä uusien, että jo vakiintuneiden asiakkaiden kanssa.

Concreto Agencyllä myyntitapaamisissa on usein kaksi henkilöä, Account Manager, joka toimii asiakkuuksien kehittämisen ja hallinnoimisen parissa sekä toinen konseptisuunnittelijoista (TopResume 2020). Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen on erittäin tärkeää kirjata kaikki sovitut sekä suunnitellut asiat talteen, jotta projektin ohjaus myynnistä esituotantoon olisi mahdollisimman sujuva. Olen tehnyt projektin käynnistämiseen dokumentin: Liite 1. Tilausvahvistus, joka vastaa Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) toiveeseen tilausvahvistuksesta kohdassa 6.1.1 ja joka tulee lähettää asiakkaalle sähköpostitse pikimmiten projektin käynnistämispäätöksen jälkeen. Tilausvahvistuksesta selviää asiakasyrityksen nimi, mistä myydyssä projektissa on kyse, mikä/mitkä ovat projektin tuotokset, mikä on sovittu hinta projektille ja miten sen maksusta on sovittu. Dokumentin allekirjoittaa sähköisesti projektin myynyt henkilö, sekä asiakkaan puolelta vastaanottava henkilö. Tämä dokumentti toimii vahvistuksena sovituista käytännön asioista ja välttää tulevaisuudessa mahdolliset väärinkäsitykset esimerkiksi laskutusasioissa. Tilausvahvistuksen lähettämisen yhteydessä asiakkaalta tulee pyytää myös yrityksen laskutustiedot.

Myyntivaiheessa Concreto Agencyllä on yleensä jo mahdollisimman tarkka kustannusarvio projektiin käytettävistä resursseista ja asiakkaan kanssa sovittu myyntihinta. Käynnistämispäätöksen jälkeen, tulee projekti siirtää esituotantovaiheeseen. Käynnistämisen- ja esituotantovaiheen välille, olen kehittänyt dokumentin, joka tulee täyttää jo myyntivaiheen aikana. Dokumentti vastaa Vaittisen (Vaittinen 9.4.2020) 6.1.2 kohdassa mainittuun toiveeseen myynti- ja tuotantovaiheen handover -prosessista. Sisäinen brief -dokumentti helpottaa projektin siirtämistä myynnistä tuotantoon. Dokumentin malli on opinnäytetyön liitteenä: Liite 2. Concreto Agency, sisäinen brief – myynnistä tuotantoon.

Account Managerin tehtävänä on täyttää dokumentti ja lähettää se, sekä tilausvahvistus ja asiakkaalta saamansa laskutustiedot sähköpostitse Concreto Agencyyn projektipäällikölle, joka tulee esituotantovaiheessa projektiin mukaan. Sisäiseen briefiin myynti- ja esituotantovaiheen välille varataan palaveri Concreto Agencyyn työntekijöiden kesken, jotka tulevat projektin parissa toimimaan. Sisäinen brief käydään vielä suullisesti läpi ja täydennetään mikäli tulee muita kysymyksiä tai huomioita. Palaverissa tulee tehdä myös Concreto Agencyyn sisäinen vastuunjako projektin suhteen, jotta tiedetään, kuka on vastuussa mistäkin projektin osasta ja kuka ei ole projektissa ollenkaan mukana. Sisäisen briefin rakenteessa on mukailtu 4.3 kohdassa listattua briefin ohjeistusta (Voipio 2017, 52–54). Kun palaveri myynti- ja esituotantovaiheen välillä on pidetty ja yrityksen tuotantopuoli on tietoinen projektin sisällöstä ja aikatauluista, voidaan projektin käynnistämisvaihe katsoa päättyneeksi. Mikäli mahdollista, voidaan projektipäällikkö ottaa mukaan projektin käynnistämisvaiheessa jo viimeisiin myyntipalavereihin ja hän voi täyttää itse loput briefin lomakkeesta, toimittaa tilausvahvistuksen ja pyytää laskutustiedot. Brief -palaveri tulee silti pitää, jotta mainostoimistossa käydään sisäisesti projekti läpi.

7.2.2 Esituotanto

Koska mainostoimiston suunnitteluvaiheessa on kyseessä normaalisti videoiden tai muiden tuotosten ideoinnista ja suunnittelusta, seuraavaa vaihetta kutsutaan esituotantovaiheeksi. Esituotantovaiheessa vastuu on siirretty oletettavasti Concreto Agencyllä toimivalle projektipäällikölle, joka lähtee viemään projektia eteenpäin saamansa briefin jälkeen. Projektipäällikön rooli on kerätä projektin ympärille työryhmä saadun budjetin puitteissa, jonka kanssa projekti toteutetaan. Concreto Agencyyn työryhmään kuuluu yrityksen sisältä valitut työntekijät sekä projektissa käytettävät alihankkijat. Jos projektiin sopivaa henkilöä ei löydy jo mainostoimistolle tutuista alihankkijoista, tulee projektipäällikön etsiä sopivia vaihtoehtoja ja lähettää tarjouspyyntöjä.

Ennen kuin voidaan alkaa suunnittelemaan aikataulua, tulee projekti jakaa vaiheisiin ja osittaa. Projektin luonteesta riippuen eri projekteilla voi olla erilaisia vaiheita. Kuten Vaitinen haastattelussaan (9.4.2020) kohdassa 6.1.2 toivoi, olisi projekteille hyvä saada määriteltyä merkkipaaluja, jotka auttavat etenemisen seurantaan. Tällaisia välietappeja voidaan merkitä aikatauluihin projektin vaiheiden loppuun tarkoittamaan esimerkiksi hetkeä, jolloin tietty työ tulee projektin aikana olla tehty (Artto ym. 2011, 125). Välietappien yhteyteen olisi hyvä sopia asiakkaan ja mainostoimiston kesken vähintään etänä suoritettava seurantapalaveri, jolloin käydään läpi projektin ajankohtainen tilanne (Voipio 2017, 58). Hyödynnämme Mäntynevan (2016, 60) oppeja projektin jakamisesta vaiheisiin ja osittamisesta, kuten opinnäytetyön teoriaosiossa kohdassa 4.1.3. Projektiin kuuluvat

työtehtävät tulee listata perusteellisesti, ymmärtää niiden keskinäiset suhteet ja jakaa ne alakategorioihin (Mäntyneva 2016, 60).

Concreto Agencyllä ositus voitaisiin tehdä lyhyesti esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. Projekti X
2. Jaetaan Projekti X:n vaiheet yläkategorioihin kuten:
 - a. esituotannon työtehtävät
 - b. toteutuksen suunnittelu
3. Listataan kategorioihin kuuluville työtehtäville alakategoriat kuten:
 - a. esituotannon työtehtävät
 - i. työryhmän kasaaminen
 - ii. aikataulut
 - iii. projektisuunnitelma
 - b. toteutuksen suunnittelu
 - i. kuvauslokaatio
 - ii. kuvauspäivä
 - iii. käsikirjoitus

Kun projekti on jaettu vaiheisiin ja ositettu, tekee projektipäällikkö projektille Google Sheetsiin alustavan aikataulun ja kustannustaulukon, jonka hän jakaa kaikille mainostoimiston sisällä projektin parissa työskenteleville henkilöille. Työtehtäville tulee määrittää kestot, jotta voidaan arvioida resurssien tarpeellisuutta ajallisesti. Mikäli joidenkin työtehtävien kestosta ei ole varmuutta, täytyy työryhmän jäseniltä pyytää arviota niiden valmistumiseen. Aikataulu jaetaan myös kaikille alihankkijoille, mutta kustannustaulukko on vain mainostoimiston sisäiseen käyttöön. Kustannustaulukko on kehitetty helpottamaan Vaittisen mainitsemia laskutuksen selvittelyä ja kuluarvioita, kuten kohdassa 6.1.4. (Vaittinen 9.4.2020). Projektin työryhmän jäsenistä suurin osa on mukana vain tietyn osan ajasta. Esimerkiksi osaa tarvitaan vain toteutusvaiheen alussa, osaa vasta toteutusvaiheen lopussa. Laskutusten selvittelyyn on syytä ottaa käyttöön myös Vaittisen ehdottama toiminto taloushallinnan ohjelma Procountorista, josta saa säädettyä asetukset niin, että projektipäällikkö voi tarkistaa ja hyväksyä tulleen laskun, mutta lopullinen hyväksyntä jää vielä laskutuksista vastaavalle henkilölle (Vaittinen 9.4.20209). Kustannustaulukkoa voi Google Sheetsissä päivittää tarpeen mukaan ja esimerkiksi laskutuksesta vastuussa oleva henkilö voi tarkistaa ne reaaliaikaisesti. Alla tekemäni yksinkertainen esimerkkimalli kustannustaulukosta, jota voi soveltaa projektien mukaan.

Projekti X				
Kustannukset				
	Työryhmä	Sovittu kustannus	Lisäkulut	Laskutus
	kuvaaja	1 000,00 €	500,00 €	tammikuu
	leikkaaja	2 500,00 €	0,00 €	maaliskuu
	äänittäjä	500,00 €	0,00 €	tammikuu
	valomies	500,00 €	0,00 €	tammikuu
	ohjaaja	1 500,00 €	500,00 €	maaliskuu
	Hankinnat	Kustannus		
	kuvausrekvisiitta	500,00 €		
	Matkakulut	Kustannus		
	kuvauspäivä Helsinki	150,00 €		
	kuvauspäivä Oulu	500,00 €		
	Kustannukset yhteensä:	7 150,00 €	1 000,00 €	
	Asiakkaalta veloitettavat:	1 150,00 €		

Kustannustaulukkoon on olennaista laittaa erillinen rivi lisäkuluille, sillä niistä täytyy pystyä raportoimaan asiakkaalle, mikäli huomataan, että sovittu budjetti tullaan ylittämään.

Taulukossa tulee myös näkyä kustannukset, jotka on sovittu veloitettavan asiakkaalta, kuten useimmissa tapauksissa esimerkiksi matkakulut. Mikäli kustannusten ajoittuminen projektin aikana on tiedossa, voidaan kustannustaulukkoon lisätä kuukausi, jolloin työryhmän jäsen sen Concreto Agencyltä tulee veloittamaan. Näin voidaan myöskin varautua tuleviin kustannuksiin, kun mainostoimistolla on monta yhtäaikaista projektia käynnissä.

Kun projektipäällikkö on saanut tehtyä projektin aikataulun, kustannustaulukon ja koonnut työryhmän projektin ympärille, täyttää hän asiakkaalle lähetettävän projektisuunnitelman. Projektisuunnitelmalle olen tehnyt mallin, joka on Liite 3. Projektisuunnitelma. Malli on tehty mukaillen Artto ym. (2011, 106–107.) ohjeistusta, kuten kohdassa 4.1.2. Samalla kun projektisuunnitelma lähetetään asiakkaan kuitattavaksi, pyydetään asiakasyrityksen yhteyshenkilöltä asiakasyrityksen logot, fontit sekä mahdolliset graafiset ohjeistukset. Tällä tavoin mainostoimistolla on asiakkaan puolelta jo kaikki tarvittava materiaali editointivaihetta varten. Laskutustiedot, logot, projektisuunnitelma ja muut tärkeät tiedostot tulee tallentaa jaettavaan Dropbox kansioon, jotta ne ovat niitä tarvitsevien työryhmäläisten saatavilla. Näin kaikki tiedostot pysyvät kaikkien ulottuvilla ja Vaittisen (Vaittinen (9.4.2020) ongelma tietojen tallennusrutiineista kohdassa 6.1.2 voidaan ratkaista.

Kun projektin suunnitteluun liittyvät käytännön asiat on saatu tehtyä, on järjestettävä projektin käynnistämispalaveri eli kick-off koko työryhmän kesken, eli mainostoimiston työntekijöiden sekä projektiin palkattujen alihankkijoiden kesken. Kuten jo aikaisemmin pohdin kohdassa 4.1.2, olisi kick-off palaverissa hyvä käydä läpi vähintään seuraavat asiat:

1. projektikokonaisuuden esittely (päämäärä, tavoite, toteutus, budjetti jne.)
2. aikataulun, avaintuotosten, välitavoitteiden ja rajoitusten esittely
3. ryhmän tehtävän ja työnjaon arvioiminen ja kehittäminen vuorovaikutteisesti
4. viestintätapojen, -välineiden, -vastuiden ja -aikataulujen määrittely
5. vastuiden kuvaus (Kymäläinen ym. 2016, 50.)

Kick-off palaveria voidaan kutsua myös tuotantopalaveriksi, jossa käydään yhdessä läpi, mitä ollaan tekemässä, millä aikataululla ja miten. Jos tarpeen, pyydetään myös asiakkaan puolelta yhteyshenkilö palaveriin. Kuten kohdassa 4.1.2 käytiin läpi yhteisten viestintäalustojen sopimisesta, on siitä oltava selkeät säännöt myös Concreto Agencyn projekteissa. Mainostoimiston on yhdessä päätettävä käytettävät alustat ja sitouduttava yhteisten toimintatapojen noudattamiseen. (Kymäläinen, ym. 2016, 43.) Mikäli mainostoimiston käyttämät alihankkijat tarvitsevat samoja alustoja, on myös heidän sitouduttava niiden käyttöön. Suosittelisin tässä vaiheessa mainostoimiston työntekijöitä ottamaan käyttöön ilmaisen projektinhallintaohjelman nimeltä Trello, johon saa kirjattua muistiinpanoja ja työtehtäviä sekä jakaa projektialustan muillekin käyttäjille (Trello 2020). Suunnittelujen edetessä, pidetään asiakas jatkuvasti tietoisena projektin tilanteesta ja varmistetaan, että projekti pysyy aikataulussa.

Vaittinen mainitsi myös työtuntien dokumentoimisen merkityksen kasvavan entisestään tulevilla projekteilla ja toivoi siihen ratkaisua (Vaittinen 9.4.2020). Työtuntien kerääminen on kuitenkin mielestäni jokaisen omalla vastuulla ja sitä voi helpottaa vain tekemällä valmiit tunti-listat joka kuukaudelle, jotta kirjaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja näin se tulisi aina tehtyä. Alla tunti-listojen kirjaamiseen valmis tunti-listataulukkomalli, joka laskee automaattisesti työtunnit yhteen kuukausittain.

A	B	C	D	E	F	G	H
Projekti X työtunnit							
PVM	työtunnit h/min		PVM	työtunnit h/min		PVM	työtunnit h/min
1.1.2021	1,00		1.2.2021	1,00		1.3.2021	9,00
2.1.2021			2.2.2021	7,00		2.3.2021	8,00
3.1.2021			3.2.2021	7,00		3.3.2021	8,00
4.1.2021	2,00		4.2.2021	2,00		4.3.2021	8,00
5.1.2021	3,00		5.2.2021	3,00		5.3.2021	3,00
6.1.2021	4,00		6.2.2021			6.3.2021	
7.1.2021	5,00		7.2.2021			7.3.2021	
8.1.2021	6,00		8.2.2021	6,00		8.3.2021	6,00
9.1.2021			9.2.2021	5,00		9.3.2021	4,00
10.1.2021			10.2.2021	5,00		10.3.2021	5,00
11.1.2021	7,00		11.2.2021	7,00		11.3.2021	7,00
12.1.2021	8,00		12.2.2021	8,00		12.3.2021	8,00
13.1.2021	9,00		13.2.2021			13.3.2021	
14.1.2021	6,00		14.2.2021			14.3.2021	
15.1.2021	5,00		15.2.2021	5,00		15.3.2021	5,00
16.1.2021			16.2.2021	8,00		16.3.2021	6,00
17.1.2021			17.2.2021	8,00		17.3.2021	6,00
18.1.2021	8,00		18.2.2021	8,00		18.3.2021	8,00
19.1.2021	8,00		19.2.2021	8,00		19.3.2021	8,00
20.1.2021	8,00		20.2.2021			20.3.2021	
21.1.2021	8,00		21.2.2021			21.3.2021	
22.1.2021	8,00		22.2.2021	8,00		22.3.2021	8,00
23.1.2021			23.2.2021	3,00		23.3.2021	1,00
24.1.2021			24.2.2021	4,00		24.3.2021	10,00
25.1.2021	1,00		25.2.2021	1,00		25.3.2021	1,00
26.1.2021	2,00		26.2.2021	2,00		26.3.2021	2,00
27.1.2021	3,00		27.2.2021			27.3.2021	
28.1.2021	4,00		28.2.2021			28.3.2021	
29.1.2021	5,00					29.3.2021	5,00
30.1.2021						30.3.2021	8,00
31.1.2021						31.3.2021	8,00
Yhteensä:	111,00	h/kk	Yhteensä:	106,00		Yhteensä:	134,00

Toteutusta lähestyttäessä viestinnän merkitys kasvaa entisestään. Koska haastatteluissa Concreto Agencyn perustajaosakkaat eivät kokeneet vielä tarpeelliseksi uusien ohjelmien tai alustojen käyttöönottoa, olen kehittänyt projektinhallintamallin toimintatavat toimimaan jo tutuille alustoille, kuten Exceliin ja Wordiin. On äärimmäisen tärkeää, että jokainen työryhmän jäsen pysyy aikataulussa ja on tietoinen esimerkiksi, milloin kuvauspäivä järjestetään ja monelta hänen tulee olla paikalla. Kuvauspäivää suunniteltaessa projektipäällikön täytyy varmistaa jokaisen työryhmän jäsenen saatavuus päivälle ja toteutettava vaadittavat järjestelyt muun muassa mahdollisen tilavuokran ja cateringin suhteen. Kun lähestytään toteutusajankohtaa, on helpoin tapa pitää kaikki työryhmän jäsenet tietoisina tulevasta tuotannosta pitämällä kaikki yhteisessä sähköpostiketjussa. Luonnollisesti henkilökohtaiset tai yrityksen sisäiset asiat viestitään erikseen. Kuvauspäivälle olen tehnyt Call Sheet -mallin (Liite 4.), joka toimii kuvauspäivän aikatauluna ja kertoo jokaiselle työryhmän jäsenelle, monelta heidät tarvitaan paikalle ja minne heidän tulee saapua (Maio 14.11.2020). Call Sheet tulee lähettää kaikille työryhmän jäsenille ennen kuvauspäivää, mutta on tärkeää lähettää se vasta kun voidaan olla ehdottoman varmoja, ettei muutoksia enää tule. Näin vältetään epämieluisat sekaannukset aikatauluissa. Kuten Justén (Justén 9.4.2020) haastattelussaan toivoi,

tulostetaan kuvauspäivinä tarvittavat dokumentit kuten käsikirjoitukset ja aikataulut paperillisena.

7.2.3 Toteutus

Toteutusvaihe voidaan jakaa kahteen osaan. Itse toteutus – eli mainostoimisto Concreto Agencyllä toteutus on todennäköisimmin esimerkiksi videotuotannon kuvauspäivä/päivät – sekä jälkituotanto, eli kuvatun videon editointi. Jokaiselle työryhmän jäsenelle ja asiakkaalle on jaettu Call Sheet, jonka mukaan kuvauspäivä toteutetaan. Projektipäällikön rooli Concreto Agencyllä on varmistaa, että projektin päätapahtuma, eli toteutus sujuu ongelmitta ja asiakas on tyytyväinen.

Jälkituotantovaiheeseen kuuluu paljon koordinoitua mainostoimiston puolelta ja onkin äärimmäisen tärkeää pitää työryhmän jäsenet ja asiakas tietoisina sen etenemisestä. Koska Concreto Agencyllä koetaan, että usein toimitaan liian itsenäisesti, on tärkeää muistaa pitää mainostoimiston vastuuhenkilöt mukana esimerkiksi kaikissa sähköpostiketjuissa, jotka heitä koskevat (Justén 9.4.2020). Näin vältetään informaatio katkoksilta ja turhilta yhteydenotoilta mainostoimiston sisällä. Jälkituotantovaiheessa on laitettava alihankkijoille eteenpäin asiakkaan logot, fontit sekä graafiset ohjeistukset, jotka on jo esituotantovaiheessa saatu. Useimmiten kun tuotoksesta on saatu tehtyä raakaversio, on aika lähettää se asiakkaalle katsantoon. Ennen lähettämistä, on kuitenkin syytä ottaa tavaksi käyttää raakaversio jokaisen mainostoimiston työntekijän nähtävillä, jotta saadaan myös projektin ulkopuolelta mielipiteitä tuotoksesta. Tämä oli myös Concreto Agencyn konseptijohtaja Samuli Justénin toive (Justén 9.4.2020). Raakaversio on Concreto Agencyllä yleensä video tai muu tuotos, josta puuttuu vain viimeistelyt, kuten värimääritykset tai tekstitykset. Tarkoitus on saada asiakkaalta kiitos sisällöstä, jotta viimeistelyt ja toivotut muutokset voidaan tehdä tässä vaiheessa. Asiakasyritys A toivoi tuotoksen hyväksynnän ja valmiin tuotoksen palautukseen riittävästi aikaa ennen julkaisupäivää (Asiakasyritys A 22.4.2020). Hyvä vakiomalli tähän onkin lähettää tuotos asiakkaalle viimeistään viikkoa ennen julkaisupäivää, jotta asiakas voi rauhassa käydä sen läpi. Mahdollisten muutosten jälkeen valmis tuotos tulisi palauttaa viimeistään muutama päivä ennen suunniteltua julkaisupäivää. Luonnollisesti tätä vakioaikaa tulee säätää projektin muista seikoista sekä työmäärästä riippuen.

7.2.4 Päätös

Kun projektin tuotos/tuotokset on palautettu asiakkaalle, on seurattava projektin tuloksia tarkasti. Concreto Agencyn on kannattavaa dokumentoida tuloksia, kuten asiakkaiden vastaanottoa, erilaisia huomioita, positiivista ja/tai negatiivista palautetta sekä muita

tuotoksen julkistamisesta seuranneita seikkoja. Koko projektin lopputulosta ei voi vielä päivissä arvioida, vaan siihen saattaa kulua aikaa. Seuranta tuleekin jatkaa muutaman viikon ajan. Kun tuotos on saanut lopullisen hyväksynnän asiakkaalta, voidaan siirtyä projektin päätökseen. Tuotos ja siihen liittyvät dokumentit tallennetaan Concreto Agencyn Dropbox kansioon projektikohtaisesti.

Concreto Agencyn perustajaosakkaan Jukka Vaittisen mielestä yrityksellä ei ole selkeää tapaa päättää projekteja ja toivoikin siihen toimintavan, jolloin asiakkaan kanssa voidaan yhdessä todeta projekti päättyneeksi (Vaittinen 9.4.2020). Tätä varten mainostoimiston on kannattavaa järjestää vielä projektin päätöspalaveri. Päätöspalaverin kehittämistoive tuli myös Asiakasyritys A:n haastattelussa esiin. Projektin tulokset tulisi kerätä mahdollisimman kattavasti yhteen, niin, että asiakkaalla on oma analyysinsä projektin onnistumisesta ja tuloksista, ja mainostoimistolla olisi oma analyysinsä. (Asiakasyritys A 22.4.2020.) Päätöspalaverin tarkoitus on toimia myös oppimistapahtumana, jotta toteutetusta projektista voidaan oppia tulevaisuuden projekteja silmällä pitäen. Ehdottaisin päätöspalaveria noin viikon päähän valmiin tuotoksen palautuksesta, jolloin tuloksia ja vastaanottoa on voitu jo hetken seurata ja kirjata. Päätöspalaveri voidaan katsoa projektin virallisena päätöksenä, jonka jälkeen projektipäällikön on tärkeää varmistaa vielä, että hän on varmasti hyväksynyt Procountorin kautta työryhmän laskutukset, dokumentoinut kaikki tiedot ja projekti on hänen osaltaan valmis.

7.3 Projektinhallintamallinnus

Projektinhallintamallinnus selkeyttää projektinhallintamallia visuaalisesti ja antaa siitä nopealla silmäilyllä kokonaiskuvan. Projektinhallintamallinnuksessa esitetään vaiheiden olennaisimmat toimet, jotka vievät projektia systemaattisesti eteenpäin.

Projektinhallintamalli voitaisiin ottaa käyttöön Concreto Agencyllä heti ja sen voisi jalkauttaa yrityksen työskentelyyn niin, että jokainen tutustuu projektinhallintamalliin ensin itsenäisesti, jonka jälkeen sovitaan sisäinen palaveri työntekijöiden kesken. Palaverissa käydään projektinhallintamalli vaiheittain läpi ja sovitaan samalla yhteisistä pelisäännöistä projektinhallintamallin noudattamisen suhteen. Palaverissa voidaan myös jakaa ideoita yrityksen kesken, mikäli esimerkiksi projektinhallintaohjelmista syntyy ajatuksia.

Projektinhallintamalli sekä sen sisältämät dokumentit jaetaan kaikille yrityksen Dropbox kansiossa, jolloin jokaisella dokumentteja tarvitsevalla on mahdollisuus niitä käyttää. Dokumentit tulee olla Word docx tiedostona, jotta niitä voi muokata projektien mukaan.

Projektin käynnistäminen

- Käynnistämispäätös
- Tilausvahvistus
- Sisäinen brief - myynnistä tuotantoon



Esituotanto

- Työryhmä
- Projektin vaiheet ja ositus
- Kustannustaulukko, aikataulu, projektisuunnitelma
- Kick-off
- Välitapit ja seurantalaveri



Toteutus

- Toteutus = kuvauspäivä tms.
- Jälkituotannon koordinointi
- Tuotoksen hyväksyttäminen



Päätös

- Tuotoksen palautus
- Tulosten seuranta
- Päätöspalaveri
- Dokumentointi

8 Arviointi

Opinnäytetyön prosessi osoittautui enemmän aikaa vieväksi kuin mihin olin alun perin varautunut. Olin aloittanut opinnäytetyön hyvissä ajoin ja minulla olikin aihe jo aikaisessa vaiheessa. En pysynyt alustavassa aikataulusuunnitelmassani, mutta en myöskään ollut päättänyt siinä pysyväni, vaan katsovani tilanteen mukaan, milloin saan opinnäytetyötä kirjoitettua. Olin varma, että saisin opinnäytetyön valmiiksi ajallaan, vaikka kävisinkin töissä samaan aikaan, sillä opinnäytetyö oli minulle niin käytännönläheinen aihe. Onni onnettomuudessa, kevään 2020 Korona -viruksen aiheuttama tilanne vapautti kalenteristani tilaa opinnäytetyöhön perehtymiseen ja huomasinkin, etten ollut antanut sille aiemmin riittävästi aikaa ja ajatusta. Kun lopulta pystyin keskittymään siihen täysin, oli opinnäytetyön kirjoittaminen mielenkiintoista ja inspiroivaa kun sai perehtyä omaan ammattiosaamiseen liittyvään alueeseen tarkemmin. Haasteita toi Korona -viruksen aiheuttamat rajoitukset, sillä kaikki kirjastot suljettiin hyvin lyhyellä varoitusajalla, enkä kerennyt hakemaan toivomiani kirjalähteitä. Lähteitä löytyi melko rajoitetusti koulun tai kaupunginkirjaston E-kirjoista, mutta olin kerennyt jo talvella noutamaan muutaman kirjan, joita käytin lähteinä. Löysin myös kuitenkin mielestäni hyviä lähteitä kirjastojen ulkopuolelta. Käyttämäni lähteet ovat mielestäni luotettavia ja riittäviä.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu opinnäytetyö voidaan katsoa luotettavaksi, mikäli tutkimuskohde ja materiaali, jonka tutkija on tulkinut, eivät ole ristiriidassa (Vilkkä 2017, luku 7). Kerätyllä teoria-aineistolla on mielestäni riittävästi eri lähteitä, joissa samat asiat ovat toistuneet. Tutkimustulokset ovat luotettavia sillä haastatteluiden kautta kerätty aineisto on saatu toimeksiantajan työntekijöiltä itseltään sekä yrityksen asiakkaalta. Heillä on paras käsitys tämän hetkisestä projektinhallinnasta sekä kehityskohteista.

Luotettavuutta lisää se, että sekä toimeksiantajan, että asiakasyrityksen haastatteluissa toistui samoja asioita, kuin mitä opinnäytetyön aikana on pohdittu. Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tuloksia voidaan siirtää muihin samanlaisiin tilanteisiin. Tutkimustulosten siirrettävyys toiseen samanlaiseen projektiin on hyvä, sillä tutkimustulokset voivat soveltua esimerkiksi mihin tahansa nuoreen media-alan yritykseen. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Vaikka Korona -viruksen aiheuttama tilanne esti haastatteluiden teon kasvotusten, sain haastattelut kuitenkin sovittua jopa paremmin etänä. Haastatteluiden järjestäminen onnistui hyvin, vaikkakin olin alun perin ajatellut haastattelevani kahta asiakasyritystä, mutta päädyinkin haastattelemaan vain yhtä. En usko, että kahden asiakasyrityksen haastattelu olisi tuonut työlle mitään lisäarvoa, sillä projektinhallinnalliset toimet näkyvät

asiakkaan suuntaan loppujen lopuksi melko vähän. Sain haastattelemaltani asiakasyritykseltä arvokkaita mielipiteitä, jotka tukivat hyvin Concreto Agencyyn haastatteluita ja pohdittuja kehityskohteita. Haastattelut olivat pituudeltaan suunnitellun mukaisia ja sain riittävät vastaukset esittämiini kysymyksiin.

Mielestäni onnistuin projektinhallintamallin teossa hyvin ja olen varma, että opinnäytetyöstäni tulee olemaan paljon hyötyä toimeksiantajalle. Pystyin mielestäni ratkaisemaan olennaisia projektinhallinnallisia ja viestinnällisiä ongelmia, joihin kehitin niitä tukevat toimintatavat ja mallit. Loppujen lopuksi jää toimeksiantajasta itsestään kiinni, kuinka projektinhallintamalli otetaan käytännössä mukaan työskentelyyn, mutta uskon sen onnistuvan vaivatta, sillä näitä muutoksia on toivottu ja olen itse myös auttamassa toimintamallin jalkauttamisessa. Tiedän ainakin omasta puolestani hyödyntäväni malleja ja toimintatapoja jatkossa omassa työssäni.

Lähteet

Aaltola, J & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.

Alma Media 2017. Vuoden toimisto -tutkimuksen parhaat toimistot palkittu. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/10-02-2017-vuoden-toimisto-tutkimuksen-parhaat-toimistot-palkittu>. Luettu 30.3.2020

Artto, K. Martinsuo, M. Kujala, J. 2011. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki. Luettavissa: http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf. Luettu 27.4.2020

Asiakasyritys A. 22.4.2020. Concreto Agencyn asiakasyritys. Haastattelu. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Bob The Robot 2020. Info. Luettavissa: <https://www.bobtherobot.fi/info/>. Luettu: 22.3.2020

Concreto Agency 2019. Luettavissa: <http://www.concreto.fi>. Luettu 1.12.2019

Dagmar 2020. Palvelut. Luettavissa: <https://www.dagmar.fi/palvelut/>. Luettu 30.3.2020

Dropbox 2020. Luettavissa: <https://www.dropbox.com>. Luettu 25.4.2020

Finago 2020. Procountor. Luettavissa: <https://finago.com/fi/tuotteet/procountor/>. Luettu 17.4.2020

Hall, J. 2018. 5 Marketing trends to pay attention to in 2019. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2018/06/17/5-marketing-trends-to-pay-attention-to-in-2019/#14f7ce6860f7>. Luettu 7.5.2020

Google 2020. Sheets. About. Luettavissa: https://www.google.com/intl/fi_fi/sheets/about/. Luettu 25.4.2020

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle. Luettu 5.4.2020

Howells, P. 2019. 3 Trends for 2020 in the Marketing, Communications and Events Industry. Corporate Vision Magazine. Luettavissa: <https://www.cv-magazine.com/2019-3-trends-for-2020-in-the-marketing-communications-and-events-industry-2c49/>. Luettu 7.5.2020

Isohookana, I. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY. Helsinki.

Justén, S. 9.4.2020. Konseptijohtaja. Concreto Agency Oy. Haastattelu. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2020. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 8.5.2020

Kamk 2020. Laadullisen analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Luettu 6.5.2020

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E., Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkosto. Helsingin Yliopisto. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektityöskentelyyn_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 28.4.2020

Laaksonen 2015. Millainen on hyvä mainostoimisto? Markkinointi & Mainonta. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/millainen-on-hyva-mainostoimisto/925bda0d-0bfe-3af7-852a-0698116e0b50>. Luettu 8.12.2019

Lapin AMK 2020. Opinnäytetyön toteuttaminen. Opinnäytetyön toteutustapoja. Tutkimuksellinen opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>. Luettu: 4.5.2020

Felt, E & Niipola, J. 2019. Markkinointi & Mainonta. Tässä ovat Suomen 50 suurinta markkinointiviestinnän toimistoa – suurimmaksi harppasi Miltton. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-50-suurinta-markkinointiviestinnan-toimistoa-suurimmaksi-harppasi-miltton/248bc4f1-2247-4872-9069-82da9962f2d2>. Luettu 31.3.2020

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL. Yrityshaku. Luettavissa: <https://mtl.fi>. Luettu 22.3.2020

Monday.com 2020. Luettavissa: <https://monday.com>. Luettu 28.4.2020

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Printon. Viro.

Pasquarelli, A. 2018. New report cites skyrocketing growth of internal agencies. Adage. Luettavissa: <https://adage.com/article/cmo-strategy/report-cites-skyrocketing-growth-internal-agencies/315253>. Luettu: 3.4.2020

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Sales Communications. 3.1.2019. Myynnin ja markkinoinnin integraatio – näin onnistut johtajana. Blogi. <https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-ja-markkinoinnin-integraatio-nain-onnistut-johtajana>. Luettu 6.5.2020

Salo, K. 22.10.2017. Sisältötyön ulkoistaminen on taitolaji. LM&SOMEKO. Blogi. Luettavissa: <https://lmsomeco.fi/blogi/sisaltotyön-ulkoistaminen-kumppanille/#7227c5c5> Luettu: 26.11.2019

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy. Tampere. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Luettu: 4.5.2020

Saukko, T & Välimaa, H. 2018. Indieplace. Vaikuttajamarkkinoinnin lyhyt oppimäärä. Luettavissa: <https://www.indieplace.fi/vaikuttajamarkkinointi-lyhyt-oppimaara/>. Luettu 29.4.2020

Semantix 2020. Litterointi. Luettavissa: <https://www.semantix.com/fi/litterointi>. Luettu 7.5.2020

Slack 2020. Luettavissa: <https://slack.com/intl/en-fi/>. Luettu 28.4.2020

Slush 2019. Luettavissa: <https://www.slush.org/events/helsinki/> Luettu: 31.12.2019

Maio, A. 14.11.2020. Studiobinder. What is a call sheet. Blog. Luettavissa: <https://www.studiobinder.com/blog/what-is-a-call-sheet/>. Luettu 25.4.2020

Tapaus 2020. Luettavissa: <https://www.tapaus.fi/palvelumme>. Luettu: 31.3.2020

TopResume 2020. Career advice. Account Manager Job Description. Luettavissa: <https://www.topresume.com/career-advice/account-manager-job-description>. Luettu 4.5.2020

Trello 2020. Luettavissa: <https://trello.com>. Luettu 28.4.2020

Vaittinen, J. 9.4.2020. Toimitusjohtaja. Concreto Agency Oy. Haastattelu. Helsinki.

Vilka, H. 2017. PS-Kustannus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. luettu 8.5.2020

Voipio, V. 2017. Mediasta dataan. Mediatoimistoyhteistyön käsikirja. Mainostajien liitto.

Vuoden toimisto 2017. "Vuoden Toimisto" -blogi: Bob The Robot. Luettavissa: <https://www.vuodentoimisto.fi/vuoden-toimisto-blogi-bob-the-robot/>. Luettu: 22.3.2020

Liitteet

Liite 1. Tilausvahvistus

Liite 2. Concreto Agency, sisäinen brief – myynnistä tuotantoon

Liite 3. Projektisuunnitelma

Liite 4. Call Sheet -malli

Liite 1. Tilausvahvistus



TILAUSVAHVISTUS

ASIAKAS:

PROJEKTI: (mitä tehdään)

TUOTOS/TUOTOKSET: (yksityiskohtaisesti mitä projektin tuotoksiin sisältyy, esim. X kpl mainosvideota, videosarja, X kpl valokuvia - erityispiirteet)

SOVITTU HINTA PROJEKTILLE:

SOVITTU MAKSUSUUNNITELMA: (esim. 2 osassa, kerran kuussa)

Allekirjoitukset

Projektin myynyt henkilö X, Concreto Agency

Yhteyshenkilö X, Asiakasyritys X

Liite 2. Sisäinen brief – myynnistä tuotantoon



SISÄINEN BRIEF – MYYNNISTÄ TUOTANTOON

ASIAKAS: (kenelle projekti tehdään, kuka asiakas on)

PROJEKTI: (mitä tehdään, mistä projektissa on kyse, alustavat ajatukset ja ideat)

TUOTOS/TUOTOKSET: (yksityiskohtaisesti mitä projektin tuotoksiin sisältyy, esim. X kpl mainosvideota, videosarja, X kpl valokuvia - erityispiirteet)

BUDEJTTI: (mikä on budjetti projektin toteuttamiseen)

TAVOITTEET: (esim. laatutavoite, videon näyttötavoitteet, saavuttavuus, myynti, sivuvierailut)

JULKAISUALUSTAT: (FB, IG, TV...?)

AIKATAULU:

ALOITUS: (onko aloitukselle määrätty aikaa)

TOTEUTUS: (päätapahetki, tuotanto, esim. kuvauspäivä)

DEADLINE: (deadline valmiille projektille)

JULKAISU: (tuotoksen julkaisuajankohta)

PÄÄTÖS: (milloin projekti saadaan päätökseen)

TYÖRYHMÄ:

ASIAKKAAN YHTEYSHENKILÖ:

OHJAAJA:

KUVAAJA:

LEIKKAJA:

ASIAKKUUSPÄÄLLIKKÖ:

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ:

TYÖTEHTÄVIEN JAKO:

ASIAKKUUSPÄÄLLIKKÖ: (vastuut)

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ: (vastuut)

Liite 3. Projektisuunnitelma



PROJEKTISUUNNITELMA ASIAKKAAN LOGO/NIMI

PROJEKTI: (mitä tehdään, mistä projektissa on kyse, alustavat ajatukset ja ideat)

TUOTOS/TUOTOKSET: (yksityiskohtaisesti mitä projektin tuotoksiin sisältyy, esim. X kpl mainosvideota, videosarja, X kpl valokuvia - erityispiirteet)

TAVOITTEET: (esim. laatutavoite, videon näyttötavoitteet, saavuttavuus, myynti, sivuvierailut)

BUDEJTTI: (mikä on budjetti projektin toteuttamiseen)

JULKAISUALUSTAT: (FB, IG, TV...?)

AIKATAULU:

ALOITUS: (onko aloitukselle määrätty aikaa)

TOTEUTUS: (päätapahetki, tuotanto, esim. kuvauspäivä)

DEADLINE: (deadline valmiille projektille)

JULKAISU: (tuotoksen julkaisuajankohta)

PÄÄTÖS: (milloin projekti saadaan päätökseen)

TYÖRYHMÄ:

ASIAKKAAN YHTEYSHENKILÖ:

OHJAAJA:

KUVAAJA:

LEIKKAAJA:

ASIAKKUUSPÄÄLLIKKÖ:

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ:

VASTUUALUEET:

ASIAKKUUSPÄÄLLIKKÖ: (vastuut)

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ: (vastuut)

ALUSTAVA AIKATAULU				
Esituotanto	Tuotanto	Jälkituotanto	Hyväksyntä	Valmis tuotos
vko/pvm				

Liite 4. Call Sheet -malli



ASIAKKAAN LOGO

PÄIVÄMÄÄRÄ
OSOITE
Yhteyshenkilö: XXX
Puh: XXX

Tuotanto Concreto Agency	Video/Valokuvaaja: XXX	Luova toteutus: XXX
	Malli: XXX	Tuotantopäällikkö: XXX
	Maski: XXX	Projektipäällikkö: XXX
	Stylist: XXX	Asiakasyrityksen edustaja: XXX ja työnimike
	Lavastaja: XXX	

KLO	CALL TIME

KLO	AIKATAULU